



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Opiskelijasta yrittäjäksi - riskikartoitus

Samuli Peltola

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2017



Tekijä(t) Samuli Peltola	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Opiskelijasta yrittäjäksi - riskikartoitus	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda StartUp Schoolin käyttöön riskikartoitus-työkalu. Työkalu tukee aloittavan yrittäjän riskienhallintaa sekä riskien tunnistamista. Yritystoiminnan alusta asti hyvin suunniteltu riskienhallinta luo edellytykset vakaalle ja menestyvälle yritystoiminnalle. Opinnäytetyö toteutettiin keväällä 2017 ja opinnäytetyö rajattiin aloittavan yrityksen sekä alkuvaiheessa olevan yrityksen riskeihin sekä riskienhallintaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsittelee yritystoiminnalle tyypillisiä riskejä sekä riskienhallintaa. Riskit jaettiin liiketoimintariskeihin, henkilöstöriskeihin, omaisuusriskeihin ja tietoriskeihin. Liiketoimintariskien ala-alueina ovat rahoitusriskit, strategiset riskit, operatiivisen toiminnan riskit sekä asiakkuuksiin liittyvät riskit. Teoriaosuudessa käsitellyt riskialueet koskevat aloittavaa yrittäjää sekä jo toiminnassa olevaa yritystoimintaa.</p> <p>Riskikartoitus-työkalun laatimisessa käytettiin hyväksi haastatteluista saatuja käytännönläheisiä tietoja. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joiden avulla haluttiin selvittää aloittavan yrittäjän liiketoiminnan riskejä sekä keinoja, joilla riskejä voidaan hallita. Haastatteluista saadun informaation lisäksi myös kirjallisuudesta poimittiin olennaisia riskejä, jotka ovat aloittavalle yrittäjälle tyypillisiä. Riskikartoitus-työkalu toteutettiin läheisessä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.</p> <p>Riskikartoitus-työkalun avulla yrittäjä pystyy tunnistamaan riskejä riskialueittain sekä esimerkkien avulla ymmärtämään riskit paremmin. Riskikartoitus-työkalu luotiin Excel-tiedostoksi ja lähetettiin toimeksiantajalle, joka ottaa työkalun testattavaksi heidän opiskelijoilla sekä yhteistyökumppaneilla. Työkalua ei testattu osana opinnäytetyöprosessia aikataulullisista syistä. Riskikartoitus-työkalun lopputuloksesta tuli tavoitteiden mukainen eli selkeä, helppokäyttöinen sekä oleellisia asioita sisältävä.</p> <p>Riskikartoitus-työkalusta tuli ehjä ja kokonainen työkalu, jonka voisi ottaa suoraan käyttöön. Toimeksiantaja tekee kuitenkin työkaluun tarvittavat testaukset sekä kehittää työkalua haluamaansa suuntaan. Toimeksiantaja voi tulevaisuudessa liittää työkalun heidän muihin toimintoihin tai käyttää riskikartoitus-työkalua omana työkalunaan.</p>	
Asiasanat Riski, riskienhallinta, aloittava yrittäjä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne, menetelmä ja rajaus	2
2	StartUp School	3
3	Yritystoiminnan riskit	4
3.1	Riski käsitteenä	4
3.2	Liiketoimintariskit	5
3.2.1	Rahoitusriskit	6
3.2.2	Strategiset riskit	8
3.2.3	Operatiivisen toiminnan riskit	9
3.2.4	Asiakkuuksiin liittyvät riskit	11
3.3	Henkilöstöriskit	14
3.4	Omaisuusriskit	15
3.5	Tietoriskit	16
4	Riskienhallinta	18
4.1	Riskienhallinnan pääperiaate	18
4.2	Riskianalyysi	20
4.3	Riskienhallintamenetelmät	21
4.3.1	Riskien pienentäminen	21
4.3.2	Riskien välttäminen	22
4.3.3	Riskien siirtäminen	23
5	Riskikartoitus-työkalun laatiminen	24
5.1	Projektin suunnittelu ja eteneminen	24
5.2	Riskikartoitus-työkalun toteutus	27
5.3	Projektin tulos	30
5.4	Projektin yhteenveto	32
6	Pohdinta	34
6.1	Kehitysehdotukset	35
6.2	Oma oppiminen	36
	Lähteet	38
	Liitteet	41
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	41
	Liite 2. Riskikartoitus-työkalu kuvakaappauksina	42

1 Johdanto

Riskit ja riskienhallinta ovat aina ajankohtaisia asioita, sillä yritystoiminta sisältää aina riskejä, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia toisiinsa nähden. Eräs riski voi olla yritykselle hengenvaarallinen ja toinen riski voi olla merkitykseltään vähäinen, mutta aiheuttaa kuitenkin pienen tappion yritykselle. Suurin osa riskeistä on ennalta tunnistettavissa, mutta liiketoimintaympäristön nopea kehittyminen aiheuttaa uusien riskien syntymisen, joihin ei osata varautua.

Riski on mukana myös jokaisen ihmisen normaalissa elämässä. Normaalissa elämässä riskejä käsitellään samalla tavalla kuin yritystoiminnassa eli pyritään minimoimaan niiden toteutumista ja etsitään keinoja, joilla vähennetään riskin toteutumisesta aiheutuvia haittoja. Riskeiltä ei voi välttyä, vaikka kuinka kovasti yrittää. Riskejä on opittava käsittelemään sekä on ymmärrettävä, että riskinottamisesta voi tapahtua myös positiivisia asioita.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Haaga-Helian StartUp School. StartUp School auttaa opiskelijoita kehittämään omaa liikeideansa. StartUp Schoolin toiminnan piiriin kuuluu tällä hetkellä noin 200 opiskelijaa, jotka voivat kerryttää opintopisteitä samalla, kun he kehittävät omaa liikeideaa tai jo olemassa olevaa yritystoimintaa. Opinnäytetyön toteutus sijoittui kevääseen 2017. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa käsitellään aloittavan ja alkuvaiheessa olevien yritysten liiketoiminnan riskejä sekä keinoja riskien hallitsemiseksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda StartUp Schoolille riskikartoitus-työkalu. Työkalun avulla yrittäjyydestä kiinnostuneet ja jo yrittäjinä toimivat opiskelijat voivat arvioida liiketoimintansa mahdollisia riskejä ja täten pyrkimään minimoimaan niitä. StartUp Schoolilla ei ollut ennestään riskienhallintaan erikoistunutta työkalua, jonka takia opinnäytetyön tavoite tukee toimeksiantajan toimintaa. Riskikartoitus-työkalu auttaa alkuvaiheessa olevia yrittäjiä saamaan käsityksen liiketoiminnan mahdollisista riskeistä. Työkalun ei kuitenkaan ole tarkoitus olla kaiken kattava tietopaketti, vaan työkalu auttaa yrittäjiä ymmärtämään kokonais kuvaa.

Riskikartoitus-työkalun päätavoitteena on olla selkeä, helppokäyttöinen sekä toimiva. Onnistunut riskikartoitus-työkalu on kokemattomallekin yrittäjälle helposti ymmärrettävä sekä helppokäyttöinen, joka pitää sisällään olennaisia asioita liiketoiminnan riskeistä. Työkalua

hyödyntämällä aloittava yrittäjä pystyy kartoittamaan ennalta liiketoiminnan riskejä, jolloin niihin pystytään myös hyvissä ajoin varautumaan.

1.2 Opinnäytetyön rakenne, menetelmä ja rajaus

Opinnäytetyö koostuu teoria- sekä empiriaosasta. Opinnäytetyön alussa esitellään toimeksiantaja pääluvussa kaksi. Teoriaosuuteen kuuluvat pääluvut kolme ja neljä. Pääluvussa kolme käsitellään yritystoiminnan riskejä, jotka ovat jaettu liiketoimintariskeihin, henkilöstöriskeihin, omaisuusriskeihin sekä tietoriskeihin. Pääluku neljä käsittelee riskienhallintaa yleisesti sekä erilaisia riskienhallintamenetelmiä.

Empiriaosuus käsitellään pääluvussa viisi. Empiriaosuudessa esitellään projektin suunnittelu sekä eteneminen yksityiskohtaisesti. Tämän jälkeen esitellään riskikartoitus-työkalun toteuttamisprosessi vaihe vaiheelta. Toteutusvaiheen empiriaosuudessa esitellään projektin lopputulos sekä yhteenveto. Opinnäytetyön viimeisessä pääluvussa pohditaan saatua lopputulosta, prosessin vaiheita sekä toteutusta. Pohdinnassa esitellään myös kehitysehdotukset sekä jatkotoimenpide-ehdotukset.

Toiminnallisessa osuudessa käytettiin kehittämismenetelmänä teemahaastatteluja, joiden avulla oli tarkoitus saada käytännönläheistä tietoa aloittavan yrittäjän sekä yritystoiminnan riskeistä. Teemahaastatteluista saatu informaatio toimi lähteenä yhdessä kirjallisuuden kanssa, kun riskikartoitus-työkalua laadittiin. Teemahaastattelujen suunnittelu ja toteutus esitellään tarkemmin opinnäytetyön empiriaosuudessa.

Opinnäytetyö rajattiin aloittavan yrityksen ja alkuvaiheessa olevan yritystoiminnan riskeihin ja riskienhallintaan. Pienten ja keskisuurten yritysten tyypillisimmät riskit ovat ajankoh-
taisia heti yritystoiminnan alusta alkaen. Opinnäytetyössä ei käsitellä suuryritysten riskejä eikä suuryritysten riskienhallintatoimintaa. Opinnäytetyön rajaus tukee hyvin opinnäytetyön tavoitetta, koska tavoitteena on luoda aloittavalle yrittäjälle riskienhallintaan soveltuva työkalu.

2 StartUp School

StartUp School on Haaga-Helian ohjelma, joka tukee opiskelijoita, jotka ovat kiinnostuneita yrittäjyydestä sekä jo yrittäjänä toimivia opiskelijoita. Opiskelu StartUp Schoolissa tähtää oman yrityksen perustamiseen tai toiminnassa olevan yrityksen yritystoiminnan kehittämiseen, samalla kerryttäen opintopisteitä. StartUp School toimii kaikilla Haaga-Helian kampuksilla sekä kaikissa koulutusohjelmissa. (Haaga-Helia 2016.)

StartUp School perustettiin vuonna 2011 Haaga-Helian strategian mukaisesti toteuttamaan modernia tapaa kannustaa opiskelijoita yrittäjyyteen ammattikorkeakouluympäristössä. StartUp Schoolin suosio on kasvanut Haaga-Helian opiskelijoiden keskuudessa tasaisesti ensimmäisten toimintavuosien aikana. Suosion kasvuun on vaikuttanut tietoisuuden leviäminen opiskelijoiden keskuudessa. (Söderström 17.3.2017.)

Yksi keskeisimmistä StartUp Schoolin periaatteista on tukea opiskelijoita kehittämään liikeideaansa sekä samalla etenemään heidän omissa opinnoissaan. Opiskelijoille tarjotaan johdantoa yrittäjyyteen tapahtumien ja verkkokurssien kautta sekä myös henkilökohtaista valmennusta liikeidean kehittämiseen. Henkilökohtainen valmennus räätälöidään opiskelijan omien lähtökohtien pohjalta sekä se toteutetaan opiskelijan itse määrittämällä aikataululla. Opiskelijan on mahdollista kerätä opintopisteitä kehittämällä liikeideaansa tai yritystään. (Söderström 17.3.2017.)

StartUp Schoolilla on laaja ulkoisten yhteistyökumppanien verkosto, jossa kaikki ovat valmiita auttamaan toisiaan. Verkostoon kuuluu Helsingin alueen startup-yhteisöjä, bisnesenkeleitä, ohjaajia, ulkomaisia koulutusinstituutteja sekä myös muita kansainvälisiä kumppaneita. (StartUp School 2017.)

Tällä hetkellä noin 200 opiskelijaa on StartUp Schoolin toiminnan piirissä. Päätoimista henkilökuntaa on viisi henkilöä. Toiminnassa on mukana myös noin kymmenen valmentajaa eri Haaga-Helian kampuksilla, jotka päätoimenaan työskentelevät eri koulutusohjelmissa muun muassa opetustehtävissä. StartUp Schoolin opiskelijat perustavat noin 20–30 yritystä vuodessa. Yrityksen rekisteröiminen ei ole StartUp Schoolissa opiskelun ensisijainen tavoite, mutta siihen kuitenkin kannustetaan. (Söderström 17.3.2017.)

Tällä hetkellä StartUp School varmistaa toimintamallin skaalautuvuutta nykyistä suuremmalle opiskelijamäärälle sekä pyrkii kehittämään yhteistyötä alumniverkostonsa kanssa. Nämä toimenpiteet mahdollistavat toiminnan laajentumisen tulevaisuudessa. (Söderström 17.3.2017.)

3 Yritystoiminnan riskit

Tässä luvussa käsitellään yritystoiminnalle tyypillisiä riskejä sekä niihin liittyviä käsitteitä. Yritystoiminnan riskit kohdistuvat eri osa-alueille, joten ne käsitellään omissa alaluvuissaan. Riskit ovat tässä luvussa jaettu liiketoimintariskeihin, henkilöstöriskeihin, omaisuusriskeihin sekä tietoriskeihin.

3.1 Riski käsitteenä

Riski tarkoittaa yleiskielessä vaaraa tai uhkaa. Riski sisältää ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua itselle, jollekin toiselle henkilölle tai jonkun omaisuudelle. Riskinä pitää sisällään vahingollisen, haitallisen, epämiellyttävän tai vaarallisen tapahtuman mahdollisuuden. Riskejä on pyritty hallitsemaan jo kautta aikojen, jonka myötä eri tieteissä on lähdetty määrittelemään riskiä sekä erilaisia määritelmiä on syntynyt lukuisia. (Juvonen ym. 2014, 8-9.) Käytännön elämässä sekoitetaan usein riskin ja sen seurauksen ero. Kun yritys ajautuu kassakriisiin, kyse ei ole riskistä, vaan seuraamuksesta jonkin riskin toteutumisesta, joka voisi olla esimerkiksi huono kustannushallinta. (Erola & Louto 2000, 76.) Kuuselan ja Ollikaisen (2005, 16) mukaan riski sisältää myös valinnanvaraa tai vaihtoehtoja eikä vain pelkkää menetystä. Riskien tarkastelussa on kysymys ihmisten ja yritysten vapaudesta valita eri vaihtoehtojen välillä sekä uskalluksesta tehdä päätöksiä.

Riskiin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, että millaisena kukin henkilö riskin kokee. Nämä kolme tekijää ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, tapahtuman odotukset sekä tapahtuman vakavuus. Epävarmuus on lähtökohta, jotta voidaan puhua riskistä. Jos tapahtuman tai toimenpiteen seuraus tai tulos on täysin ennalta tiedossa, ei kyseessä tällöin ole riski. Tapahtuman tai toimenpiteen odotukset vaikuttavat siihen, millaisena riski koetaan. Riski koetaan negatiivisempana, kun tapahtuman odotukset ovat korkealla. Riskin vakavuus on odotusten lisäksi vaikuttava tekijä siihen, että kuinka vakavana riski koetaan. (Juvonen ym. 2014, 8-9.)

Yritystoiminnassa riskin koetaan olevan oleellinen osa yrittäjyyttä, sillä sijoittamalla pääomaa yritykseen yrittäjä ottaa riskin. Yrityksen menestyessä yrittäjä saa sijoittamalleen pääomalle odotettua korvausta eli tuottoa. Yrityksen epäonnistuessaa yrittäjä on vaarassa menettää sijoitetun pääomansa. (Erola & Louto 2000, 23–24.) Riskin yleinen negatiivinen sävy saattaa kuitenkin estää yrittäjää ottamaan kannattavia riskejä (Pillay 2014).

Riskit vaikuttavat toinen toisiinsa, sillä toisen pienentäminen saattaa suurentaa toista riskiä. Yhteiskunnan muuttuminen sekä teknologian kehitys vaikuttavat riskilajien keskinäi-

seen tärkeysjärjestykseen. Yrityksessä ei kuitenkaan kannata tarkastella riskilajeja irrallisina toisistaan, vaan pyrkiä huomioimaan yritys kokonaisuutena. (Juvonen ym. 2014, 29.)

3.2 Liiketoimintariskit

Liiketoimintariskit saavat alkunsa yrityksen sisäisistä prosesseista tai liiketoimintaympäristöstä. Yrityksen kaikki sisäiset prosessit vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Jokaisessa prosessissa on myös omat riskinsä. Sisäisten prosessien aiheuttamien liiketoimintariskien lisäksi yrityksen toimintaan vaikuttavat myös liiketoimintaympäristön riskit. (Juvonen ym. 2014, 29.)

Erolan & Louton (2000, 26–27) mukaan sisäiset riskit muodostuvat erilaisista toiminnoista sekä niihin liittyvistä häiriöistä. Sisäisten riskien lähteenä on yleensä laitteen häiriö, henkilön tekemä virhe tai epälooginen toimintasuunnitelma. Useimmat työsuojelun piiriin kuuluvat asiat, kuten laitteiden turvallisuus ja niiden käyttöön liittyvät henkilöriskit, kuuluvat sisäisten riskien alueeseen. Huonosti laadittu sekä noudatettu toimintasuunnitelma luetaan myös sisäiseksi riskiksi. Juvonen ym. (2014, 40) mukaan sisäisten prosessien liiketoimintariskit voivat liittyä myös operatiiviseen johtamiseen, asiakkuuksien johtamiseen ja innovaatioiden johtamiseen. Operatiivisen johtamisen toiminta-alueeseen kuuluvat tuotanto-, myynti- ja palveluprosessit. Asiakkuuksien johtaminen liittyy myynnin ja markkinoinnin tukitoimintoihin. Innovaatioiden johtaminen sisältää uusien innovaatioiden tuottamisen, henkilökunnan osaamisen sekä oppimien varmistamisen.

Ulkoiset riskit muodostuvat liiketoimintaympäristöstä, joka on yrityksen ulkopuolista ympäristöä. Liiketoimintaympäristön riskit liittyvät useimmiten yrityksen sidosryhmiin tai poliittisiin sekä taloudellisiin oloihin. (Juvonen ym. 2014, 58.) Erolan & Louton (2000, 32) mukaan yrityksen alkuvaiheessa suurimmat ulkoiset riskit ovat markkinariskit, tuoteriskit, toimittajariskit sekä rahoitusriskit. Markkinariskit kohdistuvat ensisijaisesti oman markkinaosuuden valtaamiseen. Tuoteriskit painottuvat saatavuuden sekä laadun varmistamisen alueille. Toimittajariskit alkuvaiheessa ovat suuret varsinkin, jos on puutetta laadukkaista raaka-aineista tai alihankkijoista. Rahoitusriskit kohdistuvat pääoman saatavuuteen, kun toiminta on vasta kehitysvaiheessa.



Kuvio 1. Liikeriskit (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2017a.)

Kuvio 1 esittää liikeriskien osa-alueet. Liikeriskeillä tarkoitetaan muun muassa henkilöstöön, talouteen, tuotantoon, kysyntään sekä toimintaympäristöön liittyviä riskejä. Liikeriskit kuuluvat jokaisen yrityksen liiketoimintaan. Pienen yrityksen riskikenttä voi olla monimutkainen ja jokaiseen päätökseen sisältyy mahdollisuus ja uhka. Yrityksen toimintaympäristö määrittelee liikeriskien painopistealueen. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2017a.)

3.2.1 Rahoitusriskit

Yrityksen perustamisvaiheessa tarvitaan rahaa perusinvestointeihin, jotka ovat usein tuotantokoneita tai erilaisia laitteita. Pienyritysten perustamisvaiheessa rahoitus perustuu yrittäjän omaan omaisuuteen. Rahoitusta usein hankitaan myös lähipiiristä. Liiketoiminnan alkuvaiheessa on tärkeää saada aikaan myyntiä, jotta yritys saa tulorahoitusta. (Peltola 2015, 120.) Juvosen ym. (2014, 31.) mukaan yrityksen riskinkantokykyyn vaikuttaa olennaisesti yrityksen taloudellinen tilanne. Riskinkantokyky ja riskinottokyky määrittävät sen taloudellisen perustan, jonka mukaan yrityksen on toimittava. Riskinkantokyky määrittää sen, että voiko yritys tavoitella kasvua vai ainoastaan kannattavuutta.

Kannattavuus on liiketoiminnan perusedellytys. Yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa, jolla tarkoitetaan liiketoiminnan tulojen ja kulujen erotusta. Kulujen ja menojen välillä vallitsee syy-seuraussuhde, sillä suurista kuluista odotetaan enemmän tuloja. (Laitinen & Laitinen 2014, 110.) Yrityksen on pystyttävä hankkimaan rahoitusta toimintaansa varten. Tehokas rahoitusriskien hallinta on merkittävä tekijä yrityksen voitontekokykyyn kannalta. Rahavirtoihin liittyvät riskit voidaan jakaa maksuvalmius-, luotto- sekä markkinariskeihin. Näiden kaikkien rahoitusriskimuotojen hallinta luo pohjan yrityksen kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle. (Juvonen ym. 2014, 31.)

Maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että yrityksen rahoitusvarat sekä rahoitusmahdollisuudet eivät kata liiketoiminnan aiheuttamia kuluja. Maksuvalmiusriskiä seurataan perinteisten tunnuskulujen avulla, jotka mittaavat yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta sekä maksuvalmiutta. Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata monella eri tavoin, joista sijoittajan näkökulmasta yleispätevin on sijoitetun pääoman tuotto prosentti. (Juvonen ym. 2014, 32.) Laitisen & Laitisen (2014, 10.) mukaan yrityksen maksukyvyttömyys ilmenee maksuhäiriöinä, jotka vaarantavat yrityksen maineen maksajana sekä mahdollisesti koko toiminnan jatkuvuuden.

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua taloudellisista tarpeistaan. Vakavarainen yritys kestää suhdannevaihtelut paremmin kuin raskaasti velkaantunut yritys. Omavaraisuusaste on yleisin tunnusluku, jolla mitataan yrityksen vakavaraisuutta. Omavaraisuusaste ilmaisee oman pääoman suhteellisen osuuden prosentteina yrityksen kokopääomaan. Yrityksen maksuvalmiudella tarkoitetaan rahavarojen sekä nopeasti rahaksi muutettavien varojen suhdetta nopeasti maksettavaksi erääntyviin sitoumuksiin nähden. Yleisimmät tunnusluvut maksuvalmiuden mittaamiseen ovat quick ratio sekä current ratio. (Juvonen ym. 2014, 32.)

Luottoriski on läsnä aina, kun yritys myy luotolla tuotteita tai palveluja. Myyntisaamisiin liittyvä luottoriski kuuluu normaaliin yritystoimintaan. Luottoriskien hallinta parantaa yrityksen kannattavuutta. Hallintakeinoja ovat muun muassa tarkka asiakasvalinta, asiakkaan maksukäyttäytymisen seuranta sekä rajaamalla asiakaskuntaa, joille luottoa myönnetään. (Juvonen ym. 2014, 33.)

Yrityksen toimiessa kansainvälisessä kilpailuympäristössä valuuttariski tulee ottaa huomioon. Vieraassa valuutassa olevien luottojen määrä saattaa kasvaa tai laskea merkittävästi, jos vieraan valuutan arvo muuttuu merkittävästi suhteessa yrityksen kirjanpitovaluutaan. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, & Rajamäki 2016, 81.)

Rahoituksen saatavuus saattaa muodostua ongelmaksi, jos kyseessä on sellainen toimiala, joka vaatii investointeihin tai tuotekehitykseen merkittävää pääomaa riskisijoittajilta. Suomessa rahoitusvaihtoehdot ovat monipuolistuneet viime vuosien aikana, mutta riskisijoitusten määrä on edelleen alhainen ja sitä kautta pääoman hankkiminen on hankalaa. Jos uusi yritystoiminta edellyttää toiminnan alkuvaiheessa suuria pääomia, tulee selvittää tarkkaan eri mahdollisuudet saada pääomaa. Rahoitusvaihtoehtoja punnittaessa tulee varmistaa yrityksen riittävä omavaraisuusaste, jottei yritys joudu heti toiminnan käynnistyttyä rahoitusvaikeuksiin. Asiantuntijoiden avun käyttö rahoitusvaihtoehtoja punnittaessa vähentää rahoitukseen liittyviä riskejä. (Juvonen ym. 2014, 33–34.)

Pienyritykset ovat usein riippuvaisia ulkoisesta rahoituksesta. Pankkilaina on tyypillisin rahoituksen lähde toiminnan alkuvaiheessa. Laina sisältää kuitenkin aina korkoriskin, sillä korkotasoa voi muuttua, joka vaikuttaa suoraan pankkilainan korkoon. (Falkner & Hiebl 2015, 125.) Yleinen korkotaso on ollut lähes koko 2000-luvun ennätyksellisen alhaalla. Korkotaso ei pysy aina alhaisella tasolla, joten yrityksen on otettava huomioon korkean korkotason mahdollisuus, jotta pystyvät suoriutumaan lainan lyhennyksistään sekä nousseista koroista korkotason ollessa korkealla. Lainanoton oikea mitoitus ja kohtuullisuus ovat yrityksen avainkeinoja vähentää rahoitusriskejä. (Juvonen ym. 2014, 33–34.)

Pienyrityksen omistajan näkökulmasta taloudelliset riskit ovat kaikkein vakavimmat, sillä usein rahoituksen saamiseksi yrityksen omistaja joutuu antamaan asuntonsa vakuudeksi pankille. Kun yritys ajautuu konkurssiin, saattaa omistaja menettää liiketoiminnan lisäksi myös oman asuntonsa. Asunnon menettämisen riskin vähentämiseksi kannattaa jo alusta asti erottaa henkilökohtainen omaisuus yritystoiminnasta. (Beattie 2015)

Juvosen ym. (2014, 34) mukaan yritystoiminnan mahdollisuudet ja uhat kohdistuvat viime kädessä yrityksen rahavirtoihin. Esimerkiksi myyntiin liittyvien riskien toteutuminen konkretisoituu yrityksen rahavirtoihin negatiivisella tavalla. Siikavuon (2016, 111) mukaan kassavirta-analyysi kertoo, että onko liiketoiminnalla elämisen mahdollisuutta. Kassavirtaan liittyviä lukuja ei voi kaunistella arvostamalla eri tavalla asioita.

3.2.2 Strategiset riskit

Strategia kertoo, että kuinka yritys aikoo luoda arvoa omistajilleen ja asiakkailleen. Strategia perustuu yrityksen visioon, eli ajatukseen siitä, mitä yritys haluaa olla. Strategian avulla yrityksen johto suuntaa yrityksen toimintaa perinteisesti joko kasvuun tai kannattavuuteen, mutta mahdollisesti myös molempiin yhtäaikaaisesti. Strategiasta käy ilmi ne ratkaisut, joilla yritys aikoo selviytyä kilpailussa. (Juvonen ym. 2014, 34.) Rautasen (2011, 25.) mukaan strategia kertoo yksinkertaisesti yrityksen toiminnan linjauksista sekä toimenpiteistä, joilla menestyminen varmistetaan.

Ilmosen ym. (2016, 77) mukaan strategiset riskit ovat riskejä, jotka liittyvät yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin. Strategiset riskit liittyvät strategisen päätöksenteon epävarmuustekijöihin, jotka voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia epävarmuustekijöitä. Juvosen ym. (2014, 34–35) mukaan strategiset riskit voidaan jakaa laadintavaiheeseen liittyviin riskeihin ja toteuttamisvaiheeseen liittyviin riskeihin. Strategian laadintavaiheen riskit liittyvät puutteellisiin tai väärin taustatietoihin. Toteuttamisvaiheen esteet johtuvat usein yrityksen

omasta toiminnasta. Strategian laadintaan vaikuttavat suuresti yrityksen taloudellinen tilanne sekä liiketoimintaympäristön muutokset. Koska strategian toteutumisen esteet johtuvat usein yrityksestä itsestään, yrityksen toiminnot on kartoitettava tarkasti. Kartoituksen tavoitteena on löytää yrityksen heikkoudet ja puutteet sekä vahvuudet ja erityisosaaminen.

Yrityksen liiketoimintaympäristössä ja asiakkaissa tapahtuvia muutoksia on tarkasteltava tarkasti. Yrityksellä tulisi olla käsitys liiketoimintaympäristön muutosnopeudesta. Markkina-analyysin avulla yritys selvittää valitulla markkina-alueella potentiaalisen asiakasjoukon suuruutta. Markkinatutkimuksella tulisi myös selvittää markkinoiden suuruus asiakassegmenteittäin sekä markkinoiden kylläisyysaste. Asiakkaiden tutkimisen lisäksi yrityksen tulisi tehdä kilpailija-analyysi. Kilpailija-analyysillä selvitetään nykyiset kilpailijat ja niiden markkina-asemat, kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä kilpailijoiden tulevaisuuden näkymiä. Kilpailija-analyysiä tulee peilata yrityksen omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, jotta yrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa. (Juvonen ym. 2014, 35–36.) Herrington (2012) mainitsee, että usein yritykset hallitsevat konkreettisia riskejä paremmin kuin strategisia riskejä, joita on usein vaikeampi tunnistaa.

Yritystoiminnan suunnitteluvaiheessa kannattaa luetteloida kaikki tuotteet ja palvelut sekä analysoida yrityksen asiakkaat sekä mahdolliset kilpailijat. Aloittavan yrityksen on hahmotettava potentiaaliset asiakkaat, jotka hyötyisivät yrityksen tuotteista tai palveluista. Hinnostelustrategia on myös määritettävä sellaiseksi, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan pyydetyn hinnan sekä yritys saa samanaikaisesti riittävästi katetta. Aloittavalla yrityksellä on oltava selkeä suunnitelma, joka kuvaa, että millä keinoin yritys aikoo selvitä kilpailussa. (Peltola 2015, 86–87.)

3.2.3 Operatiivisen toiminnan riskit

Operatiivinen toiminta yritysmaailmassa tarkoittaa tuotteiden, materiaalien ja palveluiden tuottamista sekä jakelua. Operatiivinen toiminta on hyvinkin erilaista eri yrityksissä sekä eri toimialoilla. Tästä syystä operatiivisen toiminnan riskejä ei voida kuvata kattavasti ilman yrityksen tarkempaa analysointia. Yrityksen operatiivinen toiminta sisältää useita riskejä, sillä kaikki operatiiviseen toimintaan liittyvät tekijät tuottavat välillisesti tai suoraan yritykselle voittoa tai tappiota. (Juvonen ym. 2014, 40–41.)

Operatiivisten riskien hallinta edellyttää päätösten tarkastelua niiden aiheuttamien uhkien kautta. Uhkia voisivat olla esimerkiksi olemassa olevien asiakkaiden menettäminen tai toimialalla kiristynyt kilpailu. Kun arvioidaan operatiivisen toiminnan tuottamat mahdollisuudet, tulisi aina ottaa huomioon myös niiden tuomat uhat. (Juvonen ym. 2014, 41.)

Operatiiviset riskit ovat yrityksen päivittäisiin toimintoihin liittyviä välittömien ja välillisten vahinkojen riskejä (Ilmonen ym. 2016, 81). Operatiiviset riskit kohdistuvat yleisellä tasolla kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat toimittajaverkoston ylläpito ja kehitys, tuotteiden ja palveluiden tuottaminen sekä tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen tai jakeluun. (Juvonen 2014, 41.)

Liiketoimintojen verkostoitumista pidetään yhtenä teollisuuden ja kaupankäynnin menestekijänä. Verkosto muodostuu toisiaan tukevista ja toisiinsa luottavista organisaatioista. Verkoston perusideana on jakaa työosuuksia yritysten välillä. Tavoitteena on joustavampi, kustannustehokkaampi ja nopeampi läpimenoaika. Yritykset täydentävät toistensa osaamista samalla, kun jokainen yritys keskittyy omaan ydinosaamiseensa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 218–220).

Toimittajaverkoston ylläpidon ja kehityksen tavoitteena on varmistaa materiaalien ja palveluiden saatavuus. Yrityksillä lähes aina on tavarantoimittajia, joilta yritykset ostavat raaka-aineita, puolivalmisteita tai valmiita tuotteita. Lisäksi on palveluntoimittajia, joilta yritykset hankkivat heidän tarvitsemansa palvelut. Hyvä toimittajaverkosto lyhentää tuotteiden tai palveluiden toimitusaikaa sekä parantaa toiminnan laatua. Toimittajaverkoston keskeisimpiä riskejä on alihankkijoiden ja tavarantoimittajien toiminnan keskeytymiset. Tavarantoimittajien valikointiin liittyvät myös sopimus- ja tietoriskit. Kirjalliset sopimukset auttavat hallitsemaan sopimusriskejä. Tietoriskit astuvat esiin, kun yhteistyökumppaneille luovutetaan luottamuksellisempaa tietoa sekä, jos käytössä on yhteiset tietojärjestelmät. (Juvonen ym. 2014, 41–43)

Menestyvän liikeidean mukaisten tuotteiden ja palveluiden perustana ovat asiakkaiden tarpeet. Mahdollista on myös tuoda markkinoille uusi tuote tai palvelu, joka luo kysynnän. (Peltola 2015, 84.) Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen on perusedellytys yritystoiminnalle sekä positiiviselle kassavirralle. Yritysten tulisivatkin kehittää tuotantoprosessejaan jatkuvasti kannattavuuden sekä kilpailukykyyn varmistamiseksi. Tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen liittyvät riskit voivat koskea kiinteää ja irtainta omaisuutta, tuotantoprosesseja sekä toiminnan vaikutusta ulkopuoliselle. Kun toiminnan vaikutus kohdistuu ulkopuoliseen tahoon, on kyseessä vastuuriski. (Juvonen ym. 2014, 44.) Vastuuriskiksi määritellään riski, joka aiheuttaa ensisijaisesti vahinkoa jollekin toiselle osapuolelle kuin yritykselle itselle ja yritys on korvausvelvollinen aiheutuneen vahingon ansiosta. (Juvonen ym. 2014, 106.) Yrityksen kehittäessä uusia toimintoja tulee yleensä mukana uusia riskejä. Yrityksen paikalleen jääminen voi kuitenkin olla suurempi riski, sillä nykymaailma muuttuu nopeasti.

Jos yritys ei muutu yhteiskunnan mukana, tapahtuu yksi yritystoiminnan suurimmista riskeistä pitkällä aikavälillä. (Anthony 2016.)

Kiinteän ja irtaimen omaisuuden riskit eivät rajoitu pelkästään niihin kohdistuviin vahinkoriskeihin, vaan huomioon täytyy ottaa myös niiden soveltuvuus sekä muunneltavuus. Kiinteää omaisuutta koskee ajatus, että kannattaako sitoa suuria pääomia kiinteistöön vai kannattaako taloudellisista syistä yrityksen vuokrata toimintaan sopiva kiinteistö. Irtaimkeen omaisuuteen liittyy liiketaloudellisia riskejä, joita ovat muun muassa tuotantokoneiden tuottama laatu, tehokkuus, muunneltavuus sekä hyötysuhde. Irtaimelle omaisuudelle on olemassa leasing-vaihtoehtoja, joka soveltuu muuttavaan ympäristöön paremmin, koska siihen ei ole sidottu yrityksen omaa pääomaa. (Juvonen ym. 2014, 44–45.)

Tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen sekä jakelu ovat myös tärkeässä roolissa yritystoiminnassa. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yritykset pyrkivät jatkuvasti alentamaan palvelukustannuksia ja saamaan tuotteet tai palvelun yhä nopeammin tilauksesta asiakkaalle. Asiakkaiden vaatimustason nousu pakottaa yritykset alentamaan kustannustasoaan sekä parantamaan toimintansa laatua. Toimitusaikojen pituus sekä vaihtelu ovat riskejä kuluttajakaupassa. Asiakkaat haluavat saada tuotteet mahdollisimman nopeasti, joten yritys, jolla on laaja varasto, voi saada kilpailuetua. Laaja varasto kuitenkin sitoo pääomia ja saa aikaan myös rahoitusriskin. Jos yrityksellä on taas liian pitkät toimitusajat, kuluttaja saattaa valita kilpailijan tarjoaman tai palvelun. (Juvonen ym. 2014, 46.)

3.2.4 Asiakkuuksiin liittyvät riskit

Yritysideoita on paljon, ja usein uudet ideat kuulostavat todella hyvälle. Yritystoimintaa perustaessa on kuitenkin varmistettava, että yritykselle riittää asiakkaita eli yrityksen tuottamille tuotteille ja palveluille on olemassa kysyntää. Yritys tarvitsee asiakkaita, sillä ilman asiakkaita ei ole liikevaihtoa. (Peltola 2015, 86)

Yrityksen tavoitteena on myydä tuotteita tai palveluja asiakkailleen. Asiakkuuksien hallinnan riskit eroavat huomattavasti eri toimialoilla sekä eri yritysten välillä. Asiakkuuksien johtamiseen liittyvät riskit voidaan jakaa neljään pääprosessiin, jotka ovat asiakkaiden valinta, asiakkaiden hankkiminen, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakkaiden avulla tapahtuva kasvu. (Juvonen ym. 2014, 50.)

Myynti on jokaisen yrityksen avaintoiminto. Yrityksen menestykseen vaikuttaa yrityksen aikaansaama myynti. (Rautanen 2011, 85.) Yrityksen on määriteltävä asiakassegmentit, joita yritys ensisijaisesti tai ainoastaan haluaa tavoittaa ja palvella. Asiakassegmentointiin

liittyy olennaisesti riski, jos yritys pyrkii palvelemaan liian laajaa asiakaskuntaa, eikä täten pysty erikoistumaan ja kasvattamaan erityisosaamista. Asiakkaiden valinta tulisi olla lähitöisin yrityksen omista vahvuuksista sekä yrityksen tulisi ottaa huomioon asiakkaiden nykyiset sekä ennakoitavissa olevat tarpeet. Asiakassegmenttejä valittaessa tulisi myös ottaa huomioon yritykselle tuottamaton asiakaskunta. Yritykselle on tärkeää tunnistaa arvoa tuovat asiakkaat ja osata erottaa ne tuottamattomista asiakkaista. (Juvonen ym. 2014, 50–51.) Peltola (2015, 86) mainitsee, että asiakasanalyysin avulla voidaan hahmottaa potentiaaliset asiakkaat, jotka mahdollisesti tarvitsevat yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Asiakasanalyysissä arvioidaan muun muassa potentiaaliset asiakasryhmät, heidän tarpeensa sekä ostokäyttäytyminen.

Asiakkaiden hankkiminen edellyttää yrityksen tunnetuksi tekemistä. Yrityksen markkinoinnilla on tärkeä rooli yrityksen imagon luonnissa. Markkinointisuunnitelmassa on kuitenkin otettava huomioon se, että mitä markkinoinnilla halutaan saavuttaa. Jos tavoite on yrityksen tunnetuksi tuominen, on markkinoinnin silloin keskityttävä siihen. Markkinoinnissa on myös otettava huomioon kohdevalinta. Uusiasiakashankinnassa on käytettävä sellaisia markkinointitoimenpiteitä, jotka siihen soveltuvat. Brändin rakentaminen vaatii paljon panostuksia ja paljon aikaa, mutta onnistuessaan se kasvattaa yrityksen arvoa. (Juvonen ym. 2014, 51.)

Aloittavan yrittäjän ongelmana usein on se, että alkumarkkinointiin ei käytetä tarpeeksi rahaa. Jokaisen uuden yrityksen on tultava asiakkaiden tietoisuuteen, jotta yritys voi saada aikaan myyntiä. Markkinointiviestinnän aiheuttamat kustannukset tuottavat pitkällä aikavälillä nousevia myyntilukuja. (Peltola 2015, 94.) Markkinointiin liittyviä riskejä hallitaan parhaiten käyttämällä alan asiantuntijoita hyödyksi. Asiantuntijoiden avulla yritys pyrkii kohdentamaan panostukset mahdollisimman tehokkaasti. Tehoton ja kohdentamaton mainonta tulee moninkertaisesti kalliimmaksi kuin oikein suunniteltu ja toteutettu mainonta. (Juvonen ym. 2014, 51.)

Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista. Digitaalisten markkinointikanavien käyttö on kustannustehokasta, jos se on suunniteltu hyvin. Muutokset sähköisessä maailmassa tapahtuvat nopeasti, jonka vuoksi yrityksen on pysyttävä ajan tasalla. (Hesso 2015, 104.) Sosiaalinen media on eräs markkinoinnin kanava, jonka avulla yritys pystyy tavoittamaan rajatun kohderyhmän. Parhaimmillaan sosiaalinen media auttaa yrityksen viestimään tehokkaasti heidän tuotteistaan rajatulle asiakaskunnalle tehokkaasti sekä kustannustehokkaasti. Vastavuoroisesti negatiivinen julkisuus yrityksestä voi myös levitä todella nopeasti sosiaalisen median kautta. Tuotteeseen tai palveluun tyytymätön asiakas voi saada jaettu negatiivisen kokemuksen hetkessä jopa tuhansille ihmisille. (Juvonen ym. 2014, 50–51.)

Rautanen (2011, 73.) mainitsee, että sosiaalisen median riskejä ovat muun muassa hallitsemattomuus sekä viestinnän ymmärrettävyys ja selkeys.

Uusasiakashankinnassa tulee huomioida toimialan luonne sekä valitun asiakaskunnan tarpeet sekä odotukset. Markkinoinnin tulee puhutella kohderyhmää, jonka takia asiakasviestinnästä päättävän tahon tulee kyetä samaistumaan kohderyhmään. Markkinoinnissa on kuitenkin pysyteltävä totuudessa. Kohderyhmä huomaa hyvin nopeasti, jos heitä yritetään johdattamaan harhaan lupauksilla, jota ei pystytä pitämään. (Juvonen ym. 2014, 52.)

Asiakkaiden pitäminen ja asiakasuskollisuus ovat muodostuneet osaksi keskeisimpiä liiketoimintariskejä. Globalisaatio sekä uusien kilpailijoiden etabloituminen Suomeen kiristävät kilpailua. Asiakkaille on muodostunut yhä enemmän valinnan varaa. Huomioitavaa on myös se, että kuluttajien käyttäytyminen on muuttunut, sillä kuluttajat haluavat enemmän uusia kokemuksia ja täten eivät halua sitoutua kerran tehtyihin päätöksiin. (Juvonen ym. 2014, 52.) Yritykset, jotka pystyvät tunnistamaan, hankkimaan, tyydyttämään ja säilyttämään kannattavia asiakkaita, tekevät parempaa tulosta (Buttle 2009, 31).

Tuotteiden ja palvelun peruslaadun on oltava kunnossa asiakastyytyväisyyden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Peruslaaduksi voidaan määritellä tuotteen ominaisuudet, toimivat järjestelmät ja rutiinit, ohjeistukset ja niiden mukainen tasalaatuinen toiminta. Houkutteleva laatu tuo voiton, kun kilpaillaan laadulla. Houkutteleva laatu tarkoittaa, että tuotteen tai palvelun laatu ylittää asiakkaiden odotukset. Odotusten ylittäminen edellyttää osaamista, joustavuutta, luovuutta sekä tilanneherkkyyttä. (Juvonen ym. 2014, 52.) Kuuselan & Ollikaisen (2005, 199.) mukaan markkinoinnilla on keskeinen rooli asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Uskolliset asiakkaat ovat yritykselle tärkeä pääoma, sillä uskolliset asiakkaat lisäävät myynnin ennustettavuutta. Uskolliset asiakkaat toimivat myös valitsemansa brändinsä suosittelijoina.

Asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaan odotuksen ja kokemuksen väliseen suhteeseen. Asiakastyytyväisyydellä on keskeinen rooli asiakasuskollisuuteen sekä asiakkuuden pysyvyyteen. Hyvä asiakastyytyväisyys parantaa yrityksen mainetta markkinoilla sekä se helpottaa uusien palvelujen tai tuotteiden tuomista markkinoille. Tyytymättömät asiakkaat usein päättävät asiakkuutensa ja vaihtavat kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. (Mäntyneva 2002, 27–28.)

Asiakassuhteisiin liittyvää riskiä voidaan hallita toimimalla asiakaslähtöisesti kaikissa tilanteissa ja rakentamalla yrityksen ulkoinen kuva vastaamaan asiakaskohderyhmän vaatimuksia. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää asiakassegmentin rajaamista sekä tuntemis-

ta. Yrityksen palveluhalu ja palvelukyky korostuvat kovassa kilpailutilanteessa, sillä asiakkaan saama heikko palvelu ja negatiivinen kokemus leviävät todennäköisesti lähipiiriin tietoon hyvinkin nopeasti. Sosiaalinen media vaikuttaa tähän tiedon nopeaan leviämiseen vahvasti. (Juvonen ym. 2014, 53–54.)

Yrityksen tulisin kerätä asiakkailtaan systemaattisesti palautetta kehittääkseen tuotteitaan ja palveluitaan. Palautteiden kerääminen ja analysointi antavat mahdollisuuden kehittää tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi. Jos yritys ei saa yhtään reklamaatiota asiakkailtaan, se ei välttämättä tarkoita, että asiakkaat olisivat täysin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Tyytymättömät asiakkaat eivät aina näe tarpeelliseksi antaa yritykselle palautetta vaan mieluummin asioivat jatkossa toisessa yrityksessä. Jos yritys ei pyri aktiivisesti saamaan tietoonsa ongelmakohtia, joihin asiakkaat ovat tyytymättömiä, jää yritykseltä tärkeää informaatiota saamatta. Yksittäiset reklamaatiot eivät kerro koko totuutta, mutta useat samasta aiheesta tulevat reklamaatiot viestivät oleellisesta ongelmasta. (Juvonen ym. 2014, 54.)

3.3 Henkilöstöriskit

Henkilöstöriskeillä tarkoitetaan henkilöstöstä aiheutuvia riskejä sekä riskejä, jotka voivat kohdistua yrityksen henkilöstöön. Henkilöstöriskit sijoittuvat työsuhteen koko elinkaareen alkaen rekrytoinnista ja päättyen työsuhteen päättymiseen. Henkilöstöriski voi toteutua myös työsuhteen päätyttyä, jos kyseessä on esimerkiksi työoikeudellinen riita- tai rikosasia. (Juvonen ym. 2014, 60.)

Yrityksen menestys on niiden ihmisten varassa, jotka työskentelevät yrityksessä. Henkilöstö on yrityksen kriittisin voimavara sekä menestystekijä. Henkilöstön hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen tulisi kiinnittää vähintään yhtä paljon huomiota kuin tuotantoteknologiaan tai markkinointiin. (Jylhä & Viitala 2013, 183–184.) Henkilöstöresurssit voidaan nähdä yhtenä lähtökohtaresurssina liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kuusela & Ollikainen 2005, 275).

Henkilöstöriski voi toteutua työpaikalla, työmatkaliikenteessä, työssä matkustaessa tai etätyössä. Työn tekemiseen liittyviä riskejä ovat fyysiset tapaturmariskit, altistuminen teki-
jöille, jotka aiheuttavat ammattitaudin, henkinen ylikuormittuminen sekä väkivalta- ja uhkatilanteet. Henkilöstöriskejä liittyy myös osaavan henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen. Jokaisen ihmisen toimintaan liittyy riskejä, sillä ihminen tekee virheitä ja inhimillisiä erehdyksiä, mutta ihminen voi tehdä tahallisia sekä osaamattomuudesta ja piittaamattomuudesta johtuvia vahinkoja. (Juvonen ym. 2014, 60.) Rautasen (2011, 31.) mukaan henkilös-

tön turvallisuus, luotettavuus, soveltuvuus, oikeudet ja niiden hallinta sekä työturvallisuus ja siihen liittyvät järjestelyt ovat liiketoiminnan turvallisuuden riskienhallintaa.

Henkilöstöriskit tulevat yrityksen sisältä tai sen liiketoimintaympäristöstä. Yrityksen oman henkilöstön lisäksi riskejä aiheuttaa vuokratyöntekijät ja alihankkijoiden työntekijät. Myös työntekijälle vapaa-aikana sattunut tapaturma tai vakava sairastuminen voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Henkilöstö on yritykset liiketoiminnassa sekä riski että mahdollisuus, sillä henkilöstö on yrityksen keskeinen voimavara. Henkilöstön ammattitaito, osaaminen, motivaatio sekä sitoutuminen yrityksen toimintaan ovat keskeisimpiä asioita yritysten tuloksellisuudessa. (Juvonen ym. 2014, 60.)

Työsuhderiskien näkökulmasta rekrytointi on henkilöstöriskien hallinnan tärkein vaihe. Yrityksessä on mietittävä huolellisesti, että millainen henkilö osaamisen tai koulutuksen perusteella rekrytoidaan. Uuden henkilön palkkaamiseen liittyy yrityksen kannalta riski siitä, että valittu henkilö ei sovellu hänelle tarkoitettuun tehtävään tai valittu henkilö ei koe saamaansa tehtävää motivoivana. (Juvonen ym. 2014, 69.) Viitala (2014, 81.) mainitsee, että epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä palkattu henkilö itse, organisaatio sekä yrityksen asiakkaat.

Pienissä yrityksissä, joissa osaaminen on keskittynyt yhden tai muutaman avainhenkilön varaan, henkilöstöriskit ja niistä koituvat taloudelliset vaikutukset korostuvat. Avainhenkilön sairastuminen tai vapaa-ajan tapaturma aiheuttaa yritykselle sairauskustannuksia sekä sairauspoissaoloja. Yrityksen henkilöstöriskin ja yrittäjän liikeriskin hallitsemiseksi on tärkeää suunnitella liiketoiminta siten, että jatkuvuus on turvattu henkilöstöriskin toteuduttua. Yrityksen on varauduttava siihen, että yrityksen avainhenkilö saattaa irtisanoutua tai tulla työkyvyttömäksi tilapäisesti tai pysyvästi. Tärkeän työntekijän poissa ollessa yrityksen liiketoiminta häiriintyy ja siitä aiheutuu kustannuksia sijaisjärjestelyistä tai uuden henkilön rekrytoinnista. (Juvonen ym. 2014, 72–73.)

3.4 Omaisuusriskit

Omaisuusriskit ovat yrityksen riskeistä konkreettisimpia ja täten helpoimmin ja parhaimmin tunnistettuja riskejä. Omaisuusriskien hallinta on hyvin käytännönläheistä sekä loogista. Omaisuusriskien kohteena ovat muun muassa rakennukset, tuotantovälineet, koneet ja kalusto, vieras omaisuus, vaihto-omaisuus sekä käteinen raha ja arvopaperit. Omaisuuden kohdistuvia riskejä ovat muun muassa tulipalo, ilkivalta, rikollinen teko, kosteusvaurio, särkyminen, katoaminen tai jokin luonnonilmiö. (Juvonen ym. 2014, 86.)

Liiketoiminta kärsii, jos yritykselle tärkeimmät rakennukset ja kalusto eivät ole kunnossa. Vahingon korjaaminen ei välttämättä aina palauta yrityksen tilaa entiselleen. Jos vahingon korjaamiseen kuluu liikaa aikaa, saattaa yhteistyökumppanit etsiä uusia tavarantoimittajia. Riskin toteutuminen ja vahingon sattuminen vaikuttavat suoraan yrityksen toimintamahdollisuuksiin, mutta myös sen lisäksi se vaikuttaa yrityksen maineeseen, julkikuvaan sekä luotettavuuteen. Ilkivalta ei aina aiheuta taloudellisia vahinkoja, mutta se luo huonoa julkikuvaa yritykselle, jos esimerkiksi yrityksen rakennuksen seinät ovat täynnä graffiteja. (Juvonen ym. 2014, 86.)

Omaisuuksien riskkejä hallitaan arkisten toimenpiteiden ja huolellisen toiminnan lisäksi vakuuttamalla. Omaisuutta vakuutettaessa tulee punnita vakuutettavan omaisuuden merkitys yrityksen liiketoiminnalle sekä ottaa huomioon oma riskienkantokyky. Kalliiden ja tärkeimpien kaluston vakuuttaminen on tärkeämpää kuin helposti korvattava uudella laitteella oleva matkapuhelin. Vakuutusyhtiöiden vaatimuksilla on yleensä suuri vaikutus yritysten motivaatioon riskienhallintaan. Vakuutusyhtiöt usein vaativat vahingontorjunnan toimenpiteitä ennen kuin vakuuttavat yrityksen omaisuutta. Yritys sekä vakuutusyhtiö molemmat hyötyvät tällaisesta toiminnasta, sillä vahingon toteutumistodennäköisyys pienenee. Yrityksen näkökulmasta se on myös hyvä asia, koska vakuutusmaksut pysyvät kohtuullisina, kun vahinkoja sattuu vähemmän. (Juvonen ym. 2014, 100–101.)

3.5 Tietoriskit

Tietotekniikasta on tullut merkittävä julkisten palvelujen, yritystoiminnan sekä yksittäisten ihmisten päivittäisten toimintojen väline. Tietotekniikan levittäytyessä ja laajetessa it-osaaminen nousee yhä tärkeämmäksi tekijäksi. (Kuusela & Ollikainen 2005, 242.) Tietoyhteiskunnassamme yritysten keskeiset toiminnot ovat sidoksissa tietojärjestelmien (ICT) järjestelmien toimintaan. Erilaisten tietojärjestelmien hyödyntäminen on tuonut mukanaan tietoriskit. Tietoriskit johtuvat pääosin siitä, että liiketoiminnan sidonnaisuus tietojenkäsittelyyn on suuri sekä on olemassa tietojärjestelmiin kohdistuvia verkkoyökkäyksiä. Yrityksen tulee suojata hyvin yrityksen liiketoiminnalle oleellimmat tiedot sekä asiakkaisiin liittyvät tiedot. Tietojen suojaamiseksi tarvitaan usein ulkopuolista tietoturvasiantuntemusta. (Juvonen ym. 2014, 150.)

Tietoriskit ovat riskejä, jotka vaarantavat yrityksen tietoturvallisuutta. Tietoturvallisuudella tarkoitetaan tiedon luottamuksellisuuden, eheyden ja käytettävyyden säilyttämistä. Tietoturvallisuutta on myös tiedon aitous, vastuullisuus, kiistämättömyys ja luotettavuus. Tietoturvallisuuden tekniset puutteet ja haavoittuvuudet ovat myös tiedon käsittelyn puutteita ja haavoittuvuuksia. (Ilmonen ym. 2016, 176.)

Digitaalinen turvallisuus voi olla merkittävä digitalisaation hidastaja tai vaihtoehtoisesti vahva kilpailuetu. Digitaalisen turvallisuuden merkitys tulee kasvamaan, kun esimerkiksi liiketoiminnan arvosta yhä suurempi osuus muodostuu tietojenkäsittelyä hyödyntämällä. Riittävä tietosuojaja tietoturva ovat digitalisaation välttämätön edellytys. Turvallisuus mahdollistaa teknologian ja digitalisoitumisen hyötyjen täysimääräisen hyödyntämisen. (Andreasson, Koivisto & Ylipartanen 2016, 11.)

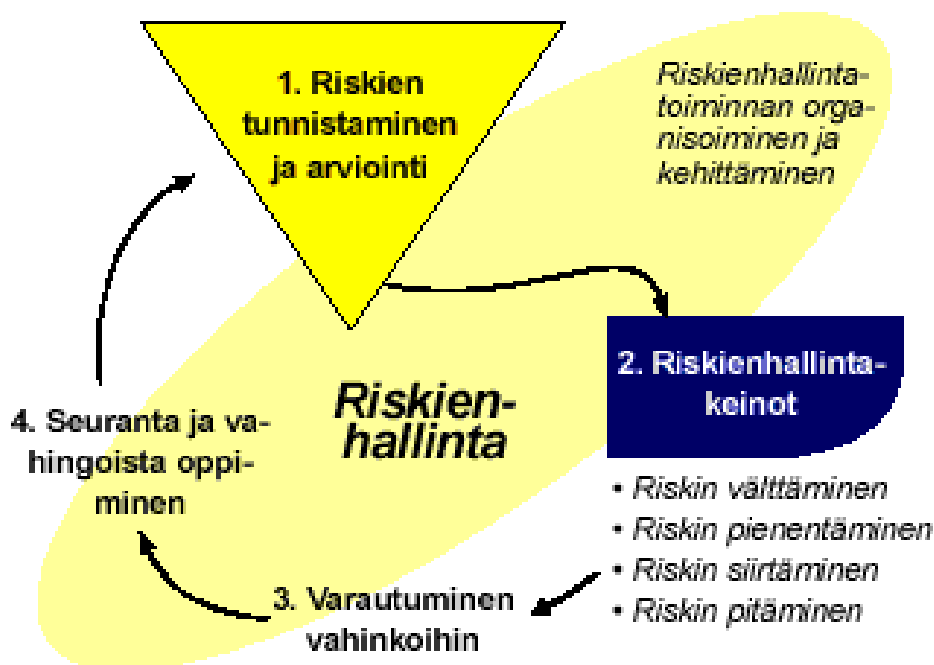
Tietoriskit ovat monipuolistuneet, jonka vuoksi niihin on yhä vaikeampaa varautua. Perinteisten toimitiloja uhkaavien riskien lisäksi joukkoon tulee jatkuvasti uusia riskejä, jotka arvaamattomasti muuttuvat muotoaan. Tietoriskit eivät rajoitu kansallisiin rajoihin, sillä tietoverkot ovat maailmanlaajuisia. Pk-yrityksissä ei yleensä arvioida tietoriskejä vaan puutteet turvallisuudessa paljastuvat häiriön tai vahingon tapahduttua. (Juvonen ym. 2014, 150–151.) It-toiminnan riskien kartoittaminen ja hallinta ovat valitettavan usein aliarvostettuja. Tietoteknisten riskien toteutuminen voi aiheuttaa pahimmillaan suuria taloudellisia tappioita. (Rautanen 2011, 72.)

4 Riskienhallinta

Tässä luvussa käsitellään riskienhallinnan pääperiaate, tavoitteet sekä erilaisia menetelmiä riskien hallitsemiseksi. Riskien hallintakeinoja ovat riskin välttäminen, riskin toteutumisen todennäköisyyden pienentäminen sekä riskin siirtäminen.

4.1 Riskienhallinnan pääperiaate

Erolan & Louton (2000, 75.) mukaan riskienhallinnan peruslähtökohtana on pyrkiä ennalta tunnistamaan odottamattomat ja yllättävät tilanteet, jotka kohdistuvat yritykseen. Riskienhallinnan tavoitteiden määrittely perustuu yrityksen arvoihin ja kokonaistavoitteisiin. Kuusela & Ollikainen (2005, 16.) määrittelee puolestaan, että riskienhallinnan perustavoitteena tulisi olla olemassa olevan tilanteen ennallaan säilyttäminen.



Kuvio 2. Riskienhallintaprosessin vaiheet (Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2017b.)

Kuvio 2 esittää riskienhallinnan perusprosessin vaiheet. Riskienhallinta alkaa aina riskien tunnistamisella ja arvioinnilla. Kun riskit ovat tunnistettu, niihin voidaan kohdistaa erilaisia riskienhallintatoimenpiteitä, joka on riskienhallintaprosessin toinen vaihe. Kolmas vaihe on vahinkoon tai riskin toteutumiseen varautuminen. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan, että kuinka toimitaan vahingon sattuessa sekä kuinka vahingosta toivutaan. Prosessin viimeisessä vaiheessa toimintaympäristöä seurataan sekä vahingon tapahduttua pyritään oppimaan tapahtuneesta. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2017b.)

Riskienhallinta ymmärretään yleisimmin yritystoiminnan suojaamiskeinona ei-toivotuilta tapahtumilta, negatiivisilta riskeiltä ja niiden seurannaisvaikutuksilta. Tällöin keskeisintä on toiminnan jatkuvuus, toimintavarmuus, toiminnan häiriöttömyys, turvallisuus, tehokkuus ja laatu. Ilman riskien ottamista ei olisi liiketoimintaa, jonka vuoksi puhtaasti negatiivisilta riskeiltä suojaava tapa ei hyödynnä kokonaisvaltaisesti riskienhallinnan mahdollisuuksia. Riskienhallinta laajasti ymmärrettynä kattaa siis myös mahdollisuudet ja niiden tunnistamisen, arvioinnin sekä hallinnan. (Ilmonen ym. 2016, 16.)

Viimeisen 50 vuoden aikana riskienhallinta erilaisten analyysien avulla on lisääntynyt huomattavasti. Riskienhallinta on tarkasti määritelty ja valvottu toiminto varsinkin pankeissa, vakuutusyhtiöissä sekä muissa suurissa organisaatioissa. Riskienhallinta nähdään nykyään välttämättömänä toimintona, jotta toiminta mahdollisimman kustannustehokasta. (Teece & Leih 2016, 7.) Riskienhallinnallinen ajattelutapa vähentää epävarmuutta yritystoiminnassa sekä riskienhallinnan avulla voidaan luoda yritykselle lisäarvoa (Verbano & Venturini 2013).

Kokonaisvaltainen riskienhallinta käsittää tulevaisuuden epävarmuudet niin liiketoimintamahdollisuuksien kuin myös negatiivisten riskien hallinnan osalta. Riskienhallintaa tulee kehittää laadullisesta sekä kontrollinäkökulmasta. Olennaista on saavuttaa järkevä tasapaino niiden välille, jotta yritys saa parhaan hyödyn. Liiallinen kontrollointi häiritsee innovointitoimintaa. Liiallinen laadullinen kehittäminen jättää kontrollin vähemmälle, jolloin keskitytään liikaa pelkästään liiketoimintamahdollisuuksiin. (Ilmonen ym. 2016, 38.)

Hyvin hoidettu riskienhallinta turvaa omistajien ja sijoittajien sijoituksia sekä yrityksessä työskentelevien työn jatkuvuuden. Onnistunut riskienhallinta turvaa myös yrityksen asiakkaiden saaman palvelun jatkuvuutta. Riskienhallinnan tärkeimpiä tehtäviä on ihmisten, omaisuuden, tiedon, maineen ja ympäristön turvaaminen sekä toiminnan häiriöttömyys päivittäisessä toiminnassa. Riskienhallinnassa tarvitaan tervettä järkeä, käytännön toimia sekä hyviä työvälineitä. (Jylhä & Viitala 2013, 287.)

Riskienhallinnasta voi kuitenkin tulla yritykselle lisärasite, jos rakennetaan suojamuureja yrityksen ympärille. Jos riskejä ei tarkastella riittävän laajasti, riskienhallinta on pelkästään yksittäisten riskien luettelointia sekä niihin varautumista. Tavoitteena tulisi olla kokonaisuuksien sekä syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen. (Erola & Louto 2000, 87.) Kaikkien epätodennäköisten riskien tunnistaminen ja niihin ennakoiti on lähes mahdotonta, sillä kansantaloudellinen toimintaympäristö on hyvin arvaamaton pitkällä aikavälillä. Riskien ennakoimisen sijaan on riskienhallinnan kannalta oleellisempaa pyrkiä vähentämään oman yrityksen haavoittuvuutta. (Taleb, Goldstein & Spitznagel 2009.)

Rautasen (2011, 9.) mukaan riskiviitekehys voidaan kuvata yksinkertaisena janana. Janan toisessa päässä ovat riskinotto, mahdollisuuksien käyttäminen, hyödyt ja suuret voitot. Janan vastakkaisessa ääripäässä ovat tappiot, vahingot, uhkien torjuminen, välttäminen ja riskienhallinta. Riskien ottamisen ja torjumisen puntarointi on yritystoiminnassa arkipäivää. Riskienhallinnan avulla arvioidaan riskien suuruutta, todennäköisyyttä, vahinkoa, vahingon tai riskien kohdistumista, toistuvuutta ja ilmenemistapaa.

4.2 Riskianalyysi

Riskienhallinta edellyttää riskien havaitsemista, sillä ainoastaan tunnistettuihin riskeihin voidaan varautua. Riskien alkulähteet on tunnistettava, jotta riskit voidaan havaita. Riskien tunnistamis- ja arviointiprosessia kutsutaan riskianalyysiksi. Riskianalyysin tehtävänä tunnistaa erilaisia riskejä ja arvioida niiden suuruutta sekä toteutumisen todennäköisyyttä. Riskianalyysin avulla ei eliminoida riskejä, vaan sen tuottaman informaation avulla voidaan varautua paremmin niihin. Riskien tunnistamisen tavoitteena on havaita vaaran mahdollisuudet, etsiä riskien syyt sekä arvioida riskeistä aiheutuvat seuraukset. Tunnistaminen perustuu saatavilla olevaan kokemukseen sekä tietoon. Riskejä arvioidessa käytetään apuna esimerkiksi vahinkotilastoja sekä kokemusperäisiä tietoja. (Juvonen ym. 2014, 20.) Pillay (2014) mainitsee, että harvat kyseenalaistavat riskien arvioinnin tärkeyttä, sillä ilman arviointia, yritykset tekisivät enemmän päätöksiä, jotka aiheuttavat merkittävää vahinkoa yrityksen omalle liiketoiminnalle.

Riskianalyysi on tärkeä työkalu suunnittelussa, ennustamisessa, ymmärtämisessä ja epä-tietoisuuden käsittelyssä, jonka vuoksi se onkin tärkein yksittäinen osa riskienhallinnassa. Riskianalyysi luo perustan riskipolitiikan määrittelylle ja toteutukselle, riskien seurannalle sekä pääomantarpeen laskemiselle ja sen kohdentamiselle. Toiminnan pullonkaulat, suuret omaisuuskasaumat sekä turvallisuusongelmat saatetaan havaita riskianalyysin avulla. (Juvonen ym. 2014, 20.) Yrityksen tulee tunnistaa mahdollisimman laajasti toiminnan riskejä, mutta kuitenkin keskittyä toiminnan kannalta olennaisiin riskeihin, joihin kohdistaa saatavilla olevat resurssit niihin (Falkner & Hiebl 2015, 133).

Riskiarvioinnin taito luo riskienhallinnalle selkärangan. Riskien arviointi voidaan sisäistää jokapäiväiseen toimintaan, jolloin saavutetaan riskienhallinnan yksi keskeinen tavoite eli riskienhallinnan arkipäiväistäminen. Riskien arviointiin kuuluu tunnistamisen lisäksi havaintojen arviointi. Riskien tunnistaminen voidaan aloittaa uhkakartoituksella tai vaarojen

tunnistamisella. Riskien tunnistamisvaiheen kattavuus ja onnistuminen ovat riskienhallintaprosessin kannalta kriittisiä. (Ilmonen ym. 2016, 107–109.)

4.3 Riskienhallintamenetelmät

Riskienhallintamenetelmien avulla kartoitetaan, arvioidaan ja hallitaan liiketoiminnan riskejä (Rautanen 2011, 9). Riskienhallintamenetelmiä valittaessa tulee yrityksen pyrkiä ensin pienentämään riskin toteutumisen todennäköisyyttä omilla toimenpiteillä. Toimenpiteitä valittaessa tulee punnita niiden kustannuksia ja hyötyjä. Huomioon tulee ottaa myös yrityksen resurssit, riskinkantokyky ja riskinkantokyky. Kaikkiin riskeihin ei voi kohdentaa riskienhallintatoimenpiteitä, vaan oleellista on keskittyä kriittisimpien riskien hallintaan. (Ilmonen ym. 2016, 190.)

Yritystoiminnassa on hyväksyttävä osaksi toimintaa osa riskeistä, joille ei voi tai ei kannata tehdä mitään riskienhallintatoimenpiteitä. Kyseessä on riskin ottaminen, kun hyväksytään riskin olemassaolo. Pienet ja toistuvat vahingot, jotka eivät haittaa liiketoimintaa eivätkä aiheuta suuria kustannuksia, käsitellään normaalin toiminnan kuluina. (Jylhä & Viitala 2013, 291.)

Vahinkoriskien hallintakeinoja ovat riskin pienentäminen, riskin välttäminen, riskin siirtäminen sekä riskin omalla vastuulla pitäminen. Vakavat vahinkoriskit kannattaa suojata vakuutuksilla. Liiketoimintariskejä ei pysty vakuuttamaan. Liiketoimintariskien kohdalla on siis käytettävä muita hallintakeinoja. Liiketoimintariskejä tulee analysoida tarkasti ja mahdollisimman oikeellisesti sekä seurata valittuja toimenpiteitä ja niihin liittyviä riskejä. (Juvonen ym. 2014, 23.)

Pienten ja epätodennäköisten tunnistettujen riskien osalta saattaa paras ratkaisu olla, että ne hyväksytään osana liiketoimintaa (Ilmonen ym. 2016, 132). Riskien omalla vastuulla pitäminen voi olla tietoisista, mutta usein se on tiedostamatonta. Kun yritys jättää tietoisesti riskejä itsensä kannettavaksi, ovat syyt usein taloudellisia. Yritystoiminnassa on usein toistuvia vähäisiä riskejä, jotka ovat edullisinta pitää yrityksen omalla vastuulla. Vähäiset kuljetusvauriot, ilkeivät teot ja rikkoutumiset ovat esimerkiksi tällaisia riskejä. (Juvonen ym. 2014, 28.)

4.3.1 Riskien pienentäminen

Riskin pienentämisen tavoitteena on vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai sen seuraamuksen pienentäminen. Pienentämismenetelmiä on esimerkiksi henkilöstön koulutus sekä erilaiset varautumissuunnitelmat. Riskien pienentäminen on yksi merkittävimmistä

keinoista riskienhallinnassa. Vakavuudeltaan merkittävät riskit tulee pyrkiä pienentämään, jos niitä ei voida poistaa. Riskien pienentämistä käytetään silloin, kun riskiä ei voida välttää eikä sitä voi siirtää. Riskin pienentäminen aiheuttaa kustannuksia ja jossain vaiheessa tulee vastaan tilanne, että pienentäminen ei ole enää kannattavaa, koska siitä koituvat kustannukset nousevat liian suuriksi. (Juvonen ym. 2014, 24.)

Vahingontorjunta on merkittävä keino riskien pienentämiseksi. Vahingontorjunnalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään estämään vahinkotapahtuman syntyminen tai pienentämään riskin toteutumisen aiheuttamia seurauksia. Vahingontorjunta voidaan jakaa ehkäiseviin, rajoittaviin sekä vahingon jälkeisiin toimenpiteisiin. (Juvonen ym. 2014, 24.) Ero-
lan & Louton (2000, 80.) mukaan vahingon estämisen haasteena on, että vahinkoriskin tunnistaja ja riskistä vastaava ovat usein eri henkilöitä.

Ehkäisevän vahingontorjunnan tarkoitus on pyrkiä estämään riskin toteutuminen. Ehkäisevää vahingontorjuntaa voidaan pääsääntöisesti soveltaa kaikkiin riskeihin. Esimerkiksi palovahinkoa voidaan minimoida, mutta sitä ei voi kokonaan ennalta ehkäisemään. Rajoitettava vahingontorjunta tarkoittaa sellaisia toimenpiteitä, joilla vahinkotapahtuman aikana pienennetään vahingon laajuutta. Jälkivahinkojen torjunnalla tarkoitetaan vahinkotapahtuman seurauksena syntyvien vahinkojen torjuntaa. (Juvonen ym. 2014, 24–25.)

4.3.2 Riskien välttäminen

Riskiä välttäessä yritys joutuu pidättäytymään toimista, jotka kohdistuvat riskialttiiseen toimintaan, henkilöön tai omaisuuteen (Juvonen ym. 2014, 25). Riski voidaan välttää kokonaan poistamalla riskin aiheuttava prosessi tai toiminto yrityksestä tai tekemättä jättämällä asia, johon riski liittyy. Riskin välttämistä on muun muassa sitä, että yritys päättää olla lähtemättä liian riskipitoiseen toimintaan tai sitä, ettei ryhdytä kauppasuhteisiin epäluotettavien kumppanien kanssa. (Jylhä & Viitala 2013, 292.)

Riskin välttäminen on ensisijainen keino riskien hallitsemiseksi, kun riskin vakavuus on merkittävä. Riskin välttäminen kuitenkin voi aiheuttaa yritykselle tulojen menetystä tai kulojen kasvua, jolloin on mietittävä kustannusten ja saavutettavan hyödyn suhdetta. Vaikka riskin poistamisessa ei onnistuta, onnistutaan todennäköisesti pienentämään riskin todennäköisyyttä tai sen laajuutta. (Juvonen ym. 2014, 25–26.)

Ilmosen ym. (2016, 133.) mukaan merkittävien henkilöriskien ja erilaisten ympäristö- ja turvallisuusriskien kohdalla tavoite saattaa usein olla nollatoleranssi, eli riskien poistaminen mahdollisimman tarkoin. Nollatoleranssiriskienkin kohdalla tulee arvioida myös hyötyä

suhteessa kustannuksiin. Täysin poistettavia riskejä on olemassa vähän ja yhden riskin kokonaan poistaminen saattaa aiheuttaa toisen riskin syntymisen.

4.3.3 Riskien siirtäminen

Riski voidaan siirtää sopimusteitse toisen yrityksen tai muun osapuolen kannettavaksi. Riskin siirtäminen on hyvä vaihtoehto silloin, kun vahingon toteutuminen aiheuttaisi yritykselle taloudellisesti paljon vahinkoa. Pienyrityksille yleisin vaihtoehto riskin siirtämiseksi on vakuuttaminen. Vakuuttamisen lisäksi yritys voi siirtää riskiä sisältävän omaisuuden tai toiminnon toiselle yritykselle. Tällöin vahinkoriskit siirtyvät toisen yrityksen kannettavaksi. (Juvonen ym. 2014, 27.) Peltola (2015, 107.) mainitsee, että leasing-koneiden käyttö on myös eräs tapa siirtää riskejä vuokranantaja vastuulle.

Tavanomaisin riskinsiirtomenetelmä on vakuuttaminen. Vakuuttaessaan riskin yritys siirtää riskin seurauksen aiheuttaman taloudellisen vahingon osittain vakuutusyhtiön kannettavaksi. Vakuuttamalla ei voida siirtää riskiä kokonaisuudessaan vakuutusyhtiölle, sillä vakuutukset pitävät sisällään vakuutuskohtaisen omavastuun. Vakuuttaminen ei estä vahinkojen tapahtumista eikä poista muiden riskienhallintatoimenpiteiden tarvetta. Vahinko-tapahtumasta aiheutuu aina ylimääräistä työtä yritykselle sekä mahdollisesti maineen menetystä, joita vakuutuksilla ei voi suojata. (Ilmonen ym. 2016, 144–145.) Kaikkia riskejä ei kannata vakuuttaa kustannussyistä. Riskin ollessa vähäinen kannattaa yrityksen jättää riskinkanto omalle vastuulle. Pieni ilkivalta on esimerkki vähäisestä riskistä. Lähes kaikki yritykset kuitenkin hankkivat tapaturma- ja palovakuutukset. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2017b.)

Toiminnan siirtäminen alihankkijan hoidettavaksi on yleisin esimerkki toimintojen siirtämisestä sopimusteitse toiselle osapuolelle. Tyypillisimpiä toimintoja, joita siirretään alihankkijoille, ovat liiketoiminnan tukitoiminnot. ICT-palvelu on toiminto, joka usein hankitaan toisen yrityksen hoitamana, koska tietotekniseen alaan erikoistuneet yritykset ovat osaavat sen osa-alueen paremmin. Tällöin yritys voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Vaikka yritys voi siirtää riskejä alihankkijoille, toimintojen ulkoistamisesta ja alihankinnan käytöstä seuraa yritykselle aina uusia riskejä. (Ilmonen ym. 2016, 136–137.)

5 Riskikartoitus-työkalun laatiminen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyöprojektin suunnittelu sekä projektin eteneminen. Luvussa käsitellään myös yksityiskohtaisesti riskikartoitus-työkalun suunnittelu, laatimisen vaiheet sekä lopputulos.

5.1 Projektin suunnittelu ja eteneminen

Yritystoiminta sekä yrittäjyys ovat kiinnostaneet minua aina. Kun aloin suunnittelemaan opinnäytetyön tekoa loppuvuodesta 2016, minulla oli ajatus, että sen aiheena voisi olla yrittäjyys. Yrittäjyys on tänä päivänä varteen otettava vaihtoehto itsensä työllistämiseksi opiskelujen jälkeen. Yrittäjyyden riskit ovat kuitenkin todennäköisesti yleisin syy, jonka takia opiskelijat eivät välttämättä halua aloittaa omaa yritystoimintaa itsensä elättämiseksi. Alkuvuodesta 2017 päätin, että haluan opinnäytetyössäni selvittää yrittäjyyden riskejä sekä keinoja, joilla minimoida kyseisiä riskejä.

Opinnäytetyöprosessi alkaa aiheanalyysillä, eli aiheen ideoinnilla (Vilka & Airaksinen 2003, 23). Olin käynyt syksyllä 2016 valmistavan orientointi-luennon opinnäytetyön tekoa varten, mutta helmikuussa 2017 kävin henkilökohtaisessa orientointitapaamisessa, jonka lopputuloksena päätin aloittaa opinnäytetyön tekemisen. Ensimmäinen työvaiheeni oli aiheanalyysin palautus. Aiheanalyysin jälkeen otin yhteyttä toimeksiantajaan StartUp Schooliin. Ensimmäinen tapaaminen opinnäytetyöohjaajani kanssa oli helmikuun viimeisenä päivänä, jonka jälkeen tarkoitus oli aloittaa kirjoitustyö.

Ensimmäistä ohjauskeskustelua varten tein alustavan toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelmassa määrittelin itselleni työn tavoitteen, alustavia menetelmiä ja työn aikataulun. Vilkan ja Airaksisen (2003, 26.) mukaan toimintasuunnitelma tehdään toiminnallisessa opinnäytetyössä, jotta tekijä itse tiedostaa opinnäytetyön idean ja tavoitteen. Toimintasuunnitelma vastaa kysymyksiin, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään.

Tavoitteeni opinnäytetyölle oli laatia riskikartoitus-työkalu sekä selvittää yrittäjyyteen ja yritystoimintaan liittyviä riskejä ja löytää mahdollisia keinoja riskien hallitsemiseksi. Menetelmiksi, tavoitteen saavuttamiseksi, määrittelin itselleni, että perehdyn aiheen kirjallisuuteen ja muihin lähdemateriaaleihin sekä haastattelen yrittäjiä heidän liiketoiminnan alkuvaiheen riskeistä sekä keinoista, joilla he niitä hallitsivat. Määritin opinnäytetyölleni tiukan aikataulun, jotta tekeminen pysyy tehokkaana ja tavoitteellisena. Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi maaliskuun ensimmäisenä päivänä ja ennakoitu valmistumisaika oli toukokuun alku.

Ensimmäisessä tapaamisessa opinnäytetyöohjaajani kanssa keskustelimme toimintasuunnitelmastani ja ideasta, että StartUp School voisi hyötyä riskikartoitus-työkalusta, sillä heillä ei varsinaista riskityökalua ollut opiskelijoiden käytettäväksi. Keskustelin toimeksiantajan kanssa asiasta ja päädyimme lopputulokseen, että riskikartoitus-työkalu sopisi hyvin heidän tarpeisiinsa. Työkalun on tarkoitus olla enemmän kannustava kuin negatiivisia asioita korostava, koska liiallinen negatiivinen näkökulma saattaa lannistaa yrittäjyydestä haaveilevia opiskelijoita.

Ennen riskikartoitus-työkalun varsinaista suunnittelua päätin perehtyä riskien ja riskienhallinnan teoriaan monipuolisten lähteiden avulla. Syvällisen perehtymisen avulla pyrin ymmärtämään riskien merkitystä liiketoiminnassa. Aloitin maaliskuussa 2017 tietoperustan kirjoittamisen. Tietoperustaan kokosin aiheita riskeistä sekä riskienhallinnasta, jotka ovat liiketoiminnalle tyypillisiä ja olennaisia. Tietoperusta toimi myös tukena haastatteluille, jotka toteutettiin maaliskuun loppupuolella.

Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastatteluilla saadaan kerättyä syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelujen tehtävänä on asioiden selvittäminen tai syventäminen. Haastattelumenetelmiä ovat muun muassa strukturoitu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullinen tutkimusasettelu on sopiva ratkaisu, kun halutaan ymmärtää erilaisia uskomuksia, tavoitteita sekä kokemuksia. Kysymykset on muotoiltava alkaviksi sanoilla mitä, miten, miksi, jotta vastaajan on helpompaa kuvata ja selittää ajatuksiaan. Haastattelumenetelmä tulee valita sen mukaan, että millaista ja miten tarkkaa tietoa tarvitaan. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna (Liite 1.), jossa haastattelun runko oli sama jokaisessa haastattelussa, mutta haastattelun edetessä saatettiin esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelin neljää yrittäjää, jotka kaikki ovat tehneet yhteistyötä StartUp Schoolin kanssa. Haastattelut käsittelivät kysymyksiä yritystoiminnan perustamisvaiheen vaikeuksista sekä riskeistä. Haastatteluista saatiin käytännönläheistä tietoa, joka toimii työkalun suunnittelussa tukena teoreettisen viitekehyksen rinnalla. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niitä voitiin analysoida ja tarkastella jälkeenpäin uudestaan, jolloin tulosten virheellisyys pienenee.

Haastattelin neljää eri toimialoilla toimivaa yrittäjää. Yritysten toimialoja olivat videomarkkinointi, sisustustarvikkeiden maahantuonti, maanmittaus sekä musiikki. Haastatteluiden alussa esitettiin kolme taustakysymystä, joilla pyrittiin saamaan syvällisempää ymmärrystä

yrittäjän taustasta, joka on myöhemmin johtanut yrittäjyyteen. Kolme haastateltavista oli suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon. Yhdellä yrittäjällä alempi korkeakoulututkinto oli vielä kesken. Kaikki haastateltavat ovat olleet yrityksen perustamisvaiheessa mukana, joten heillä oli käytännön kokemusta yrityksen alkuvaiheen riskeistä. Yrittäjyyteen heitä kaikkia kannusti vapaus tehdä työkseen juuri sitä mitä halusivat sekä heidän toimialoillaan on todella niukasti palkkatöitä tarjolla.

Taustakysymysten jälkeen haastatteluissa esitettiin neljä kysymystä yritystoiminnan alkuvaiheen haasteista, riskeistä sekä keinoista, joilla niistä selvitettiin. Haastavinta yritystoiminnan alkuvaiheessa kaikkien mielestä oli asiakkaiden saaminen sekä myynnin käynnistäminen. Yrityksen tunnetuksi tekemistä pidettiin erittäin tärkeänä myynnin aikaansaamiseksi. Laadukas yhteistyökumppaniverkosto auttoi yritysten kasvussa. Yritystoiminnan haasteista selvitettiin rohkeasti kokeilemalla eri toimintatapoja ja virheistä oppimalla. Yritystoiminnan keskeisimmät riskit olivat kaikkien mielestä tulorahoituksen saaminen eli myynnin aikaansaanti, asiakkaiden hankinta sekä säilyttäminen. Ilman positiivista kassavirtaa yrityksellä ei haastateltavien mielestä ole mahdollisuutta selvitä pitkään. Kaikista haastatteluista kävi ilmi, että kyseisistä alkuvaiheen riskeistä selvitään parhaiten tapaamalla asiakkaita, kartoittamalla heidän tarpeitaan ja pyrkimällä toimimaan asiakaslähtöisesti.

Yrittäjiltä kysyttiin myös yritystoiminnan nykyisen tilanteen riskeistä ja kuinka ne ovat muuttuneet alkuvaiheen riskeistä. Riskinäkökulma yrittäjillä on hiukan erilainen toiminnan ollessa vakiintunut, mutta riskit liittyvät edelleen päivittäiseen toimintaan, asiakkuuksiin, talouteen ja markkinoihin. Haastatteluiden lopussa kysyttiin kaksi kysymystä, jotka liittyivät yrittäjien neuvoihin yritystoiminnan alkuvaiheen haasteiden ja riskien hallitsemiseksi. Yrittäjät neuvoivat tekemään taustakartoituksen kunnolla jo ennen toiminnan aloittamista. Kartoituksien kohteena tulisi olla potentiaaliset asiakkaat, markkinat, tuotetestaus sekä yhteistyömahdollisuudet. Yrittäjät mainitsivat, että riskejä ei tulisi pelätä, vaan niihin pitää pyrkiä varautumaan ja nähdä riskinotto myös positiivisena mahdollisuutena.

Riskikartoitus-työkalun varsinainen suunnittelu alkoi huhtikuun alussa, kun haastattelut oli suoritettu sekä tietoperusta oli saatu kerättyä kasaan. Työkalun ensimmäinen suunnitteluvaihe alkoi tapaamisella toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin tavoitteista, jotka kohdistuvat riskikartoitus-työkaluun. Ensisijainen tavoite on luoda helpokäyttöinen sekä selkeä työkalu liiketoiminnan riskien arvioimiseksi. Työkalu ei tule sisältämään kaikki mahdollisia liiketoiminnan riskejä, vaan työkalu muodostaa pohjan, jota voi täydentää tarvittaessa. Työkalu sisältää esimerkkejä riskeistä, jotka vaikuttavat yritystoimintaan. Työkalun täyttäjä saa kuitenkin miettiä ja kirjata oman liiketoiminnan riskit sekä

niihin liittyvät varautumiskeinot työkaluun. Työkalu muodostetaan englanninkieliseksi, jotta otetaan huomioon StartUp Schoolin opiskelijoiden kansainvälisyys.

Ensimmäisen suunnitelman mukaan riskikartoitus-työkalu pohjautuu tämän opinnäytetyön riskien luokitteluun. Riskikartoitus-työkalu laaditaan Excel-tiedostoksi, jotta siitä tulisi helpokäyttöinen sekä se on helposti päivitettävissä. Työkalu ei tule kilpailemaan StartUp Schoolin muiden työkalujen kanssa vaan sen tarkoituksena on toimia niiden tukena tai omana työvälineenä. Excel-tiedoston avausvälilehdellä tulee olemaan ohjeistus työkalun käyttöön. Toisella välilehdellä olisi sitten varsinainen työkalu, joka pitää sisällään erilaisia liiketoiminnan riskejä sekä keinoja, joilla riskin toteutumiseen voidaan varautua.

Riskikartoitus-työkalun arviointikriteerit määräytyvät työkalun selkeyden, helpokäyttöisyyden sekä toimivuuden mukaan. Työkalun on tarkoitus olla selkeä, ymmärrettävä ja helpolukuinen. Helpokäyttöisyyttä voi arvioida ohjeistuksen kattavuudella sekä työkalun käyttäjän ei tarvitse osata Excelin monimutkaisia toimintoja. Toimivuutta arvioidaan työkalun käytettävyyden mukaan. Toimiva työkalu sisältää olennaisia asioita sekä sitä on helppo käyttää päätöksenteon tukena.

5.2 Riskikartoitus-työkalun toteutus

Riskikartoitus-työkalun ensimmäinen versio luotiin heti ensimmäisen suunnittelupalaverin jälkeen huhtikuun alussa. Työkalu rakennettiin suunnitelman mukaisesti Excel-tiedostoksi kahdelle välilehdelle. Ensimmäinen välilehti sisältää ohjeet työkalun käyttämiseksi. Toisella välilehdellä on varsinainen työkalu. Työkalun ensimmäisen version luonnissa keskityttiin oikeanlaisen rakenteen löytämiseen, eikä vielä pohdittu potentiaalista sisältöä ennen kuin rakenne varmistui.

2	Status	Risk Area	What can happen?	What can I do?
3				
4		Finance		
5		Initial capital		
6		Cash flow		
7		Liquidity		
8		Liabilities		
9				
10		Strategic		
11		Markets		
12		Customers		
13		Price		
14		Competition		
15				
16		Operative action		
17		Production		
18		Development		
19		Equipment		

Introduction Risk Management

Kuvio 3. Riskikartoitus-työkalun ensimmäinen versio (kuvakaappaus)

Kuviosta 3 näkee riskikartoitus-työkalun ensimmäisen rakenne ehdotuksen. Ensimmäisessä versiossa sarakkeita oli neljä. Sarakkeeseen A oli tarkoitus merkitä riskin tilanne tai merkittävyys. Sarake B pitää sisällään riskialueet, jotka ovat käsitelty tässä opinnäytetyössä. Riskialueita oli yhteensä seitsemän, joiden alla on pienempiä riskiosa-alueita. Sarakkeeseen C tarkoitus oli kirjata mahdollisia riskejä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Sarakkeeseen D tulisi kirjata yrittäjän toimintasuunnitelma riskien pienentämiseksi tai toteutumisen vaikutusten minimoimiseksi. Ensimmäinen versio lähetettiin toimeksiantajalle kommentoitavaksi heti sen valmistuttua.

Toimeksiantaja antoi hyviä kommentteja työkalun rakenteen osalta. Työkaluun toivottiin valmiita esimerkkejä mahdollisista liiketoiminnan riskeistä sekä niiden alle toivottiin työkalun käyttäjälle omaa kirjoitustilaa, johon yrittäjä voi itse pohtia kyseistä riskialuetta omaan liiketoimintansa osalta. Työkalusta puuttui myös sarake, johon yrittäjä voisi kirjoittaa omia muistiinpanoja ja riskin käsittelyn tilannetta. Toimeksiantaja toivoi työkaluun myös sarakkeen, johon yrittäjä voisi kirjata oman toimintasuunnitelmansa riskin toteutumisen varalle. Toimeksiantajan kommenttien myötä alkoi työkalun toisen version kehittäminen.

Status	Risk Area	What can happen? (examples)	Mitigation examples	How do I mitigate	Action plan / Notes
	Finance				
Risk ok	Initial capital	Initial capital isn't enough	Do financing plan before starting	I measure my starting investments	
		Capital runs out	Start with low costs	I will use my initial capital with caution	I have backup plan if I need more capital
Return back	Cash flow	Cost are larger than revenue	Optimize efficiency	I keep my fixed costs low	
Mitigate	Liquidity	Cash runs out	Analyse your cash flow		
Return back	Liabilities	Loan payment is too big, interest rate might increase	Measure your loan-need		
	Strategic				
	Markets	Markets demand is low	Do market analysis		
	Customers	Product or service doesn't meet customers needs	Do market analysis		
	Price	Price is too high	Analyse markets prices		
	Competition	Competitor takes stronger market position	Do competitor analysis		

Kuvio 4. Riskikartoitus-työkalun toinen versio (kuvakaappaus)

Kuvio 4 esittää riskikartoitus-työkalun toisen version. Toiseen versioon lisättiin toimeksiantajan ehdottamat kohdat. Lisättyjä ominaisuuksia olivat muistiinpano-sarake sekä riskin toteutumisen hallinta –esimerkit. Työkaluun lisättiin myös värejä, jotta työkalu olisi visuaalisempi, mutta myös helpommin hahmotettava. Sarakkeiden otsikkoihin lisättiin, että kyseessä on esimerkit. Tällöin korostetaan, että nämä listatut asiat eivät ole suinkaan ainoat mahdolliset liiketoiminnan riskit, joiden jälkeen ei olisi muita huolen aiheita. Sarakkeeseen

A merkitään riskin merkittävyys ja ajankohtaisuus. Tilapäivitystä korostetaan värien avulla, jotta kokonaisuus on helpompi havaita. Tässä versiossa valkoisella taustavärillä olevat solut ovat työkalun omia esimerkkejä ja harmaataustaisiin soluihin työkalun käyttäjä saa itse pohtia oman yrityksensä riskejä sekä keinoja hallita niitä. Työkalun käyttäjä pohtii ensin minkälainen riski voi hänen yrityksessään liittyä esimerkiksi alkupääomaan. Tämän jälkeen käyttäjä pohtii kuinka riskiä voisi ehkäistä ja kirjaa myös oman toimintasuunnitelmansa.

Työkalun toinen versio lähetettiin toimeksiantajalle arvioitavaksi sekä kommentoitavaksi huhtikuun puolessa välissä. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin uudet kehitysehdotukset läpi puhelimitse. Toimeksiantaja toivoi työkaluun oman sarakkeen, johon käyttäjä voisi kirjoittaa oman toimintasuunnitelmansa riskin realisoituessa. Myös toivottiin, että harmaapohjaisilla soluilla on työkalun omat esimerkit ja valkoiset solut jäisivät käyttäjän täytettäväksi.

1						
2	Status	Risk Area	What can happen? (examples)	Mitigation examples / How do I mitigate	What I do if risk realizes?	Notes
3						
4		Finance				
5	(mark status)	Initial capital	Initial capital isn't enough	Do financing plan before starting bu	I will negotiate more loan from bank	
6						
7	(mark status)	Cash flow	Cost are larger than revenue	Optimize efficiency.	I put more effort on selling and getting positive cash flow	
8						
9	(mark status)	Liquidity	Cash runs out	Analyse your cash flow	I negotiate with bank about extra loan	
10						
11	(mark status)	Liabilities	Monthly loan payment is too big	Measure your loan-need and payba	I try to negotiate smaller monthly payment	
12						
13						
14		Strategic				
15	(mark status)	Markets	Markets demand is low	Do market analysis		
16						
17	(mark status)	Customers	Product or service doesn't meet customers needs	Do market analysis		
18						
19	(mark status)	Price	Price is too high	Analyse markets prices		
20						
21	(mark status)	Competition	Competitor takes stronger market position	Do competitor analysis		
22						
23						

Kuvio 5. Riskikartoitus-työkalun kolmas versio (kuvakaappaus)

Kuvio 5 esittää riskikartoitus-työkalun kolmannen version, johon on tehty edellisessä kapaleessa esitetyt toimeksiantajan pyytämät muutokset. Työkalun omat esimerkit ovat nyt harmaataustaisia sekä työkalun sarakerakennetta muutettiin hieman. Riskin minimointi -esimerkit ja työkalun käyttäjän omat riskin minimointitoimenpiteet yhdistettiin yhdeksi sarakkeeksi, koska tällä tavalla luotiin tilaa uudelle sarakkeelle, johon kirjataan toimintasuunnitelma riskin toteutuessa. Toimintasuunnitelma-sarakkeelle työkalun käyttäjä voi kirjata yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman tai toimintasuunnitelman ollessa erillisenä, käyttäjä voi kirjata sarakkeeseen, että toimitaan erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti.

Riskikartoitus-työkalun kolmannen version rakenne hyväksyttiin toimeksiantajan toimesta, jonka jälkeen aloitettiin työkalun esimerkkien laatiminen. Työkalun ei ollut tarkoitus sisältää kaikkia mahdollisia riskejä, jotka uhkaavat alkavaa tai jo käynnissä olevaa liiketoimintaa. Työkaluun pyrittiin löytämään kuitenkin riskialueita hyvin kuvaavat riski-esimerkit. Riskien mukaiset esimerkit riskin toteutumisen estämiseksi ovat myös vain esimerkkejä eikä nekkään ole mitoitettu parhaimmiksi vaan mahdollisimman kuvaaviksi sekä helposti ymmärrettäviksi. Toimintasuunnitelma-esimerkit riskin toteutuessa laadittiin myös mahdollisimman ymmärrettäviksi. Kun työkaluun oli laadittu kattavat esimerkit, laadittiin Excel-tiedoston ensimmäiselle välilehdelle ohjeistu työkalun käyttöä varten. Ohjeistus laadittiin viimeisenä, koska tällöin pystytään tunnistamaan työkalun kokonaisuus sekä täten laatimaan mahdollisimman kattava ohjeistus.

5.3 Projektin tulos

Huhtikuun viimeisellä viikolla riskikartoitus-työkalu saatettiin tämän opinnäytetyön osalta viimeiseen muotoonsa (Liite 2). Riskikartoitus-työkalu siirtyi StartUp Schoolin testattavaksi ja jatkokehitettäväksi juuri heidän tarpeiden mukaisiksi. StartUp School testaa työkalua heidän opiskelijoilla sekä yrittäjillä ja käyttökokemusten perusteella työkaluun on helppo tehdä kehittämistoimenpiteitä. Riskikartoitus-työkalu on Excel-tiedoston muodossa ja se rakennettiin kahdelle välilehdelle. Ensimmäinen välilehti sisältää kattavan ja yksityiskohtaisen ohjeistuksen työkalun käyttöä varten. Toinen välilehti muodostaa varsinaisen työkalun.

Ensimmäisellä välilehdellä on seitsemän kohdan ohjeistus työkalun käyttöön. Ensimmäisenä ohje painottaa, että työkalu ei sisällä kaikkia mahdollisia riskejä, vaan pelkästään esimerkkejä lukuisista mahdollisista riskeistä. Seuraava ohje kuvastaa työkalun rakenteen, jossa harmaataustaiset solut ovat työkalun omia esimerkkejä ja käyttäjä tekee omat merkintänsä niiden alapuolelle valkotaustaisille soluille. Kohdat 3-6 kertovat kuinka työkalua käytetään. Ensin käydään riskialueet läpi ja tehdään merkintä kunkin riskin viereen, että kuinka merkittävänä riskiä pidetään oman yrityksen näkökulmasta. Tämän jälkeen työkalun käyttäjä pohtii riskialueittain mahdollisia riskejä ja asioita, jotka voivat toteutua juuri hänen yritystoiminnassa. Jokaisen riskin kohdalle täytetään mahdollinen toteutumisen todennäköisyyden pienentämiskeino sekä yrittäjän toimintasuunnitelma riskin realisoituessa. Työkalua ei ole välttämättä tarkoitus täyttää kokonaan yhdeltä istumalta vaan yrittäjä voi käydä riskialue kerrallaan yksityiskohtaisesti toimintansa läpi.

Toisella välilehdellä on varsinainen työkalu, jonka yläreunassa on otsikko, jonka viereen on tehty mahdolliselle logolle tai vastaavalle kuvalle tyhjä tila. Työkalun riskialueiksi on määritelty rahoitusriskit, strategiset riskit, operatiivinen toiminta, asiakkuudet, henkilöstö, omaisuus sekä tietotekniikka. Työkalun alimmaisena kohtana on ”muut riskit”, johon työkalun käyttäjä voi kirjata riskin, jolle ei löydä sopivaa kategoriaa. Muut riskit –osuus lisättiin työkaluun, sillä kaikkia mahdollisia riskialueita ei ole työkaluun listattu, sillä riskialueiden jaotteluun on monia erilaisia tapoja.

Rahoitusriskit ovat aloittavan yrittäjän osalta ratkaisevimmat, koska rahoituksen saaminen saattaa muodostua haasteeksi jo ennen toiminnan aloittamista. Työkaluun on rahoitusriskien osalta määritelty ala-alueet, jotka ovat alkupääoma, kassavirta, maksuvalmius sekä velat. Työkaluun merkityt esimerkit ovat kärjistettyjä, mutta hyvin yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Strategisten riskien osalta riskialueet jaettiin markkinoihin, asiakkaiden valintaan, hinnoitteluun sekä kilpailuun. Yrittäjän on analysoitava toiminnan alkuvaiheessa toiminta-alue, tavoiteltava asiakaskunta, hinnoittelupolitiikka sekä huomioon on otettava kilpailu.

Operatiivisen toiminnan riskit jaettiin tuotantoon, kehitystyöhön, kalustoon sekä toimittajaverkostoon. Operatiivisen toiminnan riskit ovat yleisesti ottaen vakavia, sillä riskin toteutuksessa päivittäiseen toimintaan tulee häiriö tai jopa katkos. Operatiivisten toiminnan riskeihin on aloittavan yrittäjän keskityttävä alusta alkaen, jotta toiminta pysyy jatkuvana ja katkeamattomana. Toimintahäiriöt vaikuttavat yrityksen maineeseen sekä luotettavuuteen. Työkalun toimintasuunnitelma-esimerkit ovat yksinkertaisia, koska työkalun esimerkkien taustalla ei ole yksilöityä liiketoimintaa, jonka vuoksi yksityiskohtaista toimintasuunnitelmaa ei voida kirjoittaa. Yrittäjän on itse pohdittava asiaa syvällisemmin oman liiketoimintansa kannalta sekä kirjata kattava toimintasuunnitelma riskien toteutumisen varalle.

Asiakkuuksiin liittyvät riskialueet jaettiin segmentointiin, markkinointiin, imagoon, uskollisuuteen sekä palautteeseen. Asiakkuuksiin liittyvät riskit ovat olennaisia yritystoiminnan alkuvaiheessa, kun toimintaa ollaan vasta käynnistämässä. Asiakkaiden hankkiminen ja asiakkuuksien ylläpito ovat välttämättömiä yritystoiminnalle, joten yrittäjän on tarkoin suunniteltava, että kuinka luo asiakassuhteensa ja kuinka niitä on tarkoitus ylläpitää. Työkalussa esiintyvät esimerkit asiakkuuksiin liittyvistä riskeistä kuvastavat hyvin yksinkertaisesti mitä voi tapahtua kullakin riskialueella. Yrittäjän on mietittävä kuitenkin oma toimintasuunnitelmansa riskien toteutumisen varalle omien resurssien sekä valitsemansa strategiansa mukaisesti.

Henkilöstöön kohdistuvat riskialueet jaettiin avainhenkilöstöön, pätevyYTEEN, saatavuuteen, sitoutumiseen sekä poissaoloihin. Aloittavassa yrityksessä ei välttämättä ole henki-

löstöä, mutta samat riskit voivat kohdistua itse yrittäjään sekä perustajajäseniin.

Avainosaaminen on aloittavassa yrityksessä voi olla yhden henkilön varassa, sillä perustajajäsenillä on usein omat erikoisosaamisalueensa. Henkilöstöriskien hallitsemiseksi on tärkeää tunnistaa jokaisen yrityksessä työskentelevän osaaminen sekä motivaatio. Toiminnan kehitysvaiheessa voi tulla riitaa yrityksen perustajien kesken ja pahimmassa tapauksessa yritystoiminta voi kaatua jäsenten eroamiseen. Työkalua täyttävän yrittäjän on tarkasti analysoitava oman yrityksensä henkilöstön rakenne, sekä laadittava yksilöity toimintasuunnitelma, jos jokin henkilöstöön kohdistuvista riskeistä toteutuu. Työkaluun laaditut esimerkit auttavat yrittäjää ymmärtämään henkilöstöriskien vakavuuden luomalla hyvin käristetyt esimerkit.

Omaisuusriskit jaettiin kalustoon, yrityksen varoihin sekä työtiloihin. Omaisuusriskit tunnistetaan usein parhaiten, koska ne kohdistuvat fyysiseen omaisuuteen. Omaisuuteen kohdistuu aina rikkoutumisvaara. Työkalun omaisuusriski -esimerkit ovat yleisiä, mutta ne eivät kuitenkaan kohdistu jokaiseen liiketoimintaan. Tämän takia työkalua käyttävän yrittäjän on pohdittava oman yrityksensä omaisuuteen kohdistuvat riskit yksilöitynä. Eri toimialoilla on erilainen omaisuusrakenne, joten yleispäteviä esimerkkejä on mahdoton laatia.

Viimeisenä riskialueena työkalussa on tietotekniikkaan kohdistuvat riskit. Tietotekniikan riskit kohdistuvat järjestelmään, tietoturvaan sekä pätevyYTEEN. Tietotekniikan osuus liiketoiminnan hallinnollisella puolella on kasvanut todella suureksi, sillä tietoteknisiä palveluita on tarjolla todella paljon. Erilaiset järjestelmät nopeuttavat ja helpottavat hallinnon tehtäviä, mutta ne tuovat mukanaan omat riskinsä. Yrittäjän on itse tunnistettava oman toimintansa tietotekniset riskit, sillä työkalun esimerkit ovat hyvin yksinkertaisia sekä niitä ei ole yksilöity mihinkään yksilölliseen järjestelmään.

5.4 Projektin yhteenveto

Riskikartoitus-työkalu auttaa aloittavaa yrittäjää tunnistamaan erilaisia riskejä eri riskialueilla. Työkalu ei kuitenkaan anna yrittäjälle suoraan oikeaa toimintavaihtoehtoa, vaan yrittäjän on itse arvioitava riskin vakavuus sekä todennäköisyys oman yrityksensä kannalta. Riskikartoitus-työkalun esimerkit ovat laadittu kirjallisuuden sekä suoritettujen haastatteluiden avulla. Kirjallisuuden avulla pystyi löytämään yleisiä esimerkkejä riskeistä, mutta haastatelluilta yrittäjiltä tuli hyviä käytännön esimerkkejä, kuinka voi käydä erilaisten riskien realisoituessa. Riskikartoitus-työkalu kattaa hyvin riskialueet, jotka aloittava yrittäjä saattaa kohdata. Kaikki riskit eivät koske jokaista aloittavaa yritystä, jonka takia on tärkeää analysoida jokainen yritys yksittäistapauksena.

Riskikartoitus-työkalu siirtyi StartUp Schoolin testattavaksi ja jatkokehitettäväksi, jotta StartUp School pystyy muokkaamaan työkalusta juuri heidän toimintaan soveltuvan, jos testivaiheessa ilmenee jotakin muuttamisen aihetta. Työkalun suunnitteluvaiheessa arviointikriteereiksi määriteltiin työkalun selkeys, helppokäyttöisyys sekä toimivuus. Lopputuloksessa työkalun ulkoasu on todella selkeä, koska riskialueet ovat jaettu loogisesti ja selkeästi muun muassa värien avulla. Työkalusta muodostui myös todella helppokäyttöinen, sillä työkalua täyttävän opiskelijan tai yrittäjän ei tarvitse osata Excelin monimuotoisia toimintoja, vaan pelkkä kirjoitustaito riittää työkalun täyttämiseksi. Toimivuus käy työkalusta ilmi siten, että laaditut esimerkit ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Esimerkit kuvaavat hyvin siihen kohdistuvaa riskialuetta sekä siihen kohdistettavissa olevia toimenpiteitä. Työkalu jättää yrittäjälle riskikartoituksen tärkeimmän työn eli oman yritystoiminnan analysoinnin sekä riskien tunnistamisen ja tunnistettuihin riskeihin varautumisen.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia riskikartoitus-työkalu toimeksiantajan käyttöön. Toimeksiantajalla ei ollut entuudestaan omaa riskienhallinta-työkalua, joten opinnäytetyön lopputulos hyödyttää toimeksiantajaa. Riskienhallinta on myös aina ajankohtaista ja tarpeellista eikä todennäköisesti siitä mihinkään muutu. Yrity maailmassa riskejä täytyy osata käsitellä mukaan lukien niiden mukana tuleva stressi ja epävarmuus. Stressin sietokyky on yrittäjän menestyksen avaintekijöitä. Menestyvän yrittäjän perusluonteeseen kuuluu pitkäjänteisyys sekä suuri motivaatio toteuttaa unelmaansa. Vastoinikäymisistä on otettava opiksi sekä on rohkeasti kokeiltava uusia asioita, jos vanha toimintatapa ei toimi.

Riskikartoitus-työkalu siirtyi toimeksiantajalle käytännön kokeiluun, jolloin tunnistetaan työkalun todellinen toimivuus. Työkalu sisältää erilaisia riskialueita sekä esimerkkiriskejä. Työkalussa on yrittäjälle myös esimerkkitoimintapoja, joilla voidaan vähentää riskin toteutumisen todennäköisyyttä. Toimeksiantajalle lähetetty työkalu on valmiiksi käyttökelpoinen työkalu. Toimeksiantaja kuitenkin vielä testaa työkalua käytännössä ennen työkalun käyttöönottoa sekä sen vakiinnuttamista omaan toimintaansa. Työkalu on helpporakenteinen, jota pystyy tarpeen vaatiessa muokkaamaan. Lopputulokseen voi olla varsin tyytyväinen, koska työkalu saavuttaa hyvin sille asetetut tavoitteet sekä arviointikriteerit.

Opinnäytetyön tietoperusta tukee riskikartoitus-työkalua hyvin, sillä tietoperustaan on kerätty monipuolisesti tietoa riskeistä aloittavan yrittäjän sekä jo toiminnassa olevan yrityksen riskeistä. Aloitusvaiheen riskien lisäksi on ennakoitava tulevaan, jotta riskit eivät tule yllätyksenä sitten, kun toiminta on hiukan vakiintunut. Tietoperustaa rakennettaessa hyödynnettiin monipuolisesti kirjallisuutta sekä erilaisia artikkeleita. Kirjallisuus koostui pääosin riskienhallintaan keskittyvistä teoksista. Mielenkiintoista oli huomata eroavaisuuksia saman aihealueen kirjallisuudesta. Riskienhallintaan keskittyvissä teoksissa oli usein mukana useita kirjoittajia. Tämä on huomattavissa muun muassa Ilmosen ym. sekä Juvosen ym. teoksissa, jotka olivat suuressa roolissa tietoperustan kokoamisvaiheessa. Kyseiset teokset olivat todella kattavia sekä niiden kirjoittaneet henkilöt ovat julkaisseet useita teoksia ennen teoksia, joita käytin tässä opinnäytetyössä. Käytin hyödynseni myös kirjallisuutta, jotka pureutuvat syvemmin yksittäisiin riskialueisiin. Syventävä kirjallisuus antoi erilaista näkökulmaa sekä syvällisempää informaatiota kyseessä olevasta aiheesta. Artikkelit toivat puolestaan uudenlaista ajattelutapaa ajatella riskejä sekä riskienhallintaa. Artikkelit usein ovatkin ajatuksia herättäviä sekä perinteitä haastavia kirjoituksia.

Riskikartoitus-työkalu suunniteltiin ja toteutettiin läheisessä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Läheisellä yhteistyöllä tavoiteltiin sitä, että saadaan toimeksiantajalle mahdolli-

simman tarkoituksenmukainen ja heidän toimintaansa sopiva työkalu. Työkalun suunnittelu ja toteutus onnistuivat hyvin. Toteutuksessa hyödynnettiin opinnäytetyöhön kerättyä tietoperustaa sekä haastatteluista saatuja tietoja. Kommunikaatio toimeksiantajan kanssa sujui moitteettomasti sekä onnistuin hyödyntämään työelämälähtöistä palautetta omassa toiminnassani sekä työkalun toteutuksessa. Työkalua ei onnistuttu aikataulullisista syistä testaamaan osana opinnäytetyöprojektia. Testaus olisi tapahtunut toimeksiantajan kanssa yhteistyötä tekevien yrittäjien kanssa. Heidän kommentaillaan sekä käytännön kokemuksilla työkalua olisi voinut kehittää vielä pidemmälle sekä laadukkaammaksi. Toimeksiantajan kanssa päädyttiin kuitenkin siihen ratkaisuun, että he ottavat valmiin pohjan, jonka olen heille luonut, kokeiluun ja suorittavat jatkotoimenpiteet työkalulle omien havaintojensa mukaisesti.

Työkalun riskialueiden määrittäminen tapahtui kirjallisuudesta poimimalla ja yhdistelemällä. Riskialueet voidaan määrittää monilla eri tavoilla, joka kävi ilmi kirjallisuuteen perehtyessäni. Koin parhaaksi vaihtoehdoksi jaotella riskialueet selkeästi ja mieluummin useampaan pienempään osaan kuin kahteen tai kolmeen suureen osa-alueeseen. Olemassa tuskin on absoluuttisesti parasta jakomenetelmää, mutta mielestäni käyttämäni menetelmä on hyvin selkeä, joka oli työkalun yksi arviointikriteereistä. Työkaluun kirjatut esimerkit ovat myös valittu niiden selkeyden ja ymmärrettävyyden perusteella. Aloittavalla yrittäjällä on niin monia mahdollisia riskejä, joita ei välttämättä edes tunnisteta. Tästä syystä päädyin lisäämään työkaluun sellaiset esimerkit, jotka ovat tyypillisiä liiketoiminnalle. Mahdollisia esimerkkejäkin olisi mahdollista listata työkaluun todella paljon, mutta päädyin valitsemaan yhden esimerkin yhtä riskialuetta kohden, jotta työkalu säilyisi helppolukuisena.

6.1 Kehitysehdotukset

Jatkotoimenpiteinä ehdottaisin toimeksiantajalle, että työkalun testaus suoritettaisiin huolella sekä työkalun käyttöönoton jälkeen pyritään pitämään työkalu aina mahdollisimman hyvin ajan tasalla. Liiketoimintaympäristön muuttuessa yritysten toimintatavat muuttuvat, jolloin yritystoiminnan riskit myös muuttuvat. Työkaluun kannattaa lisätä uusia ajankohtaisia riskialueita, jos sellaisia tulevaisuudessa huomataan. Tietotekniset riskitkin ovat vasta viime vuosikymmenien aikana yleistyneet yritystoiminnassa, joten työkalun jatkuva kehittäminen ja ylläpito ovat erittäin suositeltavaa.

Tulevaisuudessa voisi olla myös mahdollista, että riskikartoitus-työkalu liitetään johonkin suurempaan työkalukokonaisuuteen, joka olisi yritystä suunnittelevalle tai perustavalle opiskelijalle kaiken kattava kokonaisuus, jonka avulla opiskelija voisi huomioida yrityksen perustamisvaiheen työvaiheet. Riskikartoitus-työkalua voisi myös kehittää syvällisemmäk-

si, jossa pureudutaan yksityiskohtaisemmin jokaiseen riskialueeseen. Tällöin työkaluun tulisi sisällyttää tietopohja jokaisen riskin osalta, jolloin pohjustetaan opiskelijaa riskin syvällisempään ymmärtämiseen.

Jatkotutkimus ehdotukseni on, että toimeksiantaja voisi selvittää muita yrityksen liiketoimintoja, joista voisi luoda samankaltaisia kartoitus- tai toimintasuunnitelmatyökaluja. Esi-merkkinä voisi olla alkumarkkinoinnin tueksi sellainen tarkistuslista, jonka avulla aloittava yrittäjä voi pyrkiä parantamaan oman markkinoinnin kohdentuvuutta ja tehokkuutta. Käytännönläheiset työkalut toimivat hyvin tukena korkeakouluopinnoille, jotka usein ovat enemmän teoriapainotteisia.

6.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi suunniteltiin hyvin heti alusta alkaen. Laadin itselleni tiukan aikataulun sekä toimintasuunnitelman, jonka mukaan työnteko etenee. Etenin toimintasuunnitelman mukaisesti koko opinnäytetyöprosessin läpi sekä opinnäytetyö tuli valmiiksi sille määrätellyssä aikataulussa. Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon uutta riskienhallinnasta, joka on minulle ollut hyvin mielenkiintoinen aihealue. Kirjallisuus auttoi minua ymmärtämään riskienhallinnan kokonaisuuden. Haastattelut oikeiden yrittäjien kanssa antoivat minulle käytännöntietoa, jota ei välttämättä edes kirjallisuudesta löydä.

Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitellusti ja ongelmitta. Projektin toteutuksessa ainoa asia, jonka olisin halunnut tehdä, oli työkalun käytännön testaus ennen sen lähettämistä toimeksiantajalle. Testauksen esteenä olivat opinnäytetyön tiukka aikataulu sekä toimeksiantajan kiireellisyys. Myös toimeksiantajan kanssa yhteistyötä tekevät yrittäjät olivat kiireisiä, jonka takia aikataulujen yhteensovittaminen olisi ollut haastavaa. Työkalun testaus olisi opettanut minua vielä enemmän kuin mitä toteutunut opinnäytetyöprosessi opetti. Käytännönläheisyys oli minulle erittäin opettavaista, sillä parhaiten opin käytännön kautta sekä virheistä oppimalla. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen tuottamaani lopputulokseen, josta on varmasti hyötyä toimeksiantajalle sekä opiskelijoille, jotka työkalua tulevat tulevaisuudessa käyttämään. Työkalu ei välttämättä tule juuri tässä muodossa toimeksiantajan käyttöön, mutta olen luonut heille kattavan pohjan, jonka avulla he pystyvät kehittämään heidän omaa toimintaansa.

Olen erittäin tyytyväinen yhteistyöhön toimeksiantajan kanssa sekä koko opinnäytetyöprosessiin. Projektin toteuttaminen kehitti minua opiskelijana sekä työntekijänä. Projektityyppinen työskentely kehittää ajanhallintaa sekä järjestelmällisyyttä, sillä asioita on opittava jäsentelemään sekä suorittamaan oikeassa järjestyksessä. Tiukka aikataulu auttoi moti-

voitumaan tehokkaaseen työskentelyyn. Jos aikaa olisi ollut käytettävissä hiukan enemmän, olisin testannut työkalun toimivuutta itse osana tätä opinnäytetyötä, mutta koen silti, että olen saanut aikaan työkalun, joka tulee hyödyttämään toimeksiantajaa.

Lähteet

Andreasson, A., Koivisto, J. & Ylipartanen A. 2016. Tietosuojakäsikirja johdolle. Tietosanom Oy. Helsinki

Anthony, S. 2016. 4 assumptions about risk you shouldn't be making. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/08/4-assumptions-about-risk-you-shouldnt-be-making>. Luettu: 21.3.2017

Beattie, A. 2015. How to Reduce Risks in Small Business. Luettavissa: <http://www.investopedia.com/articles/personal-finance/052915/how-reduce-risks-small-business.asp>. Luettu: 22.4.2017

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management. Taylor & Francis Group. London

Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Oy Edita Ab. Helsinki

Falkner, E. & Hiebl, M. 2015. Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. The Journal of Risk Finance, 16, 2, s. 122-144.

Haaga-Helia 2016. StartUp School. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/strategiset-painopistealueet-0/startup-school-0?userLang=fi>. Luettu: 1.3.2017

Herrington, M. 2012. How Mature is Your Risk Management? Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/06/how-mature-is-your-risk-manage>. Luettu: 22.4.2017

Hesso, J. 2015. Hyvä Liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari. Helsinki

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Finva. Helsinki

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Finva. Helsinki.

Jylhä, E & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere

Laitinen, T. & Laitinen E. 2014. Yrityksen maksukyky – Arviointi ja ennakointi. ST-Akatemia Oy. Helsinki

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki

Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle. Edita Publishing Oy. Helsinki

Pillay, S. 2014. A Better Way to Think About Risk. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/12/a-better-way-to-think-about-risk>. Luettu 9.4.2017

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. WSOYpro Oy. Helsinki

StartUp School 2017. What we offer. Luettavissa: <http://startupschool.fi/what-we-offer/>. Luettu: 17.3.2017

Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun. Kauppakamari. Helsinki

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2017a. Liikeriskit. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit>. Luettu: 2.4.2017

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2017b. Riskienhallintaprosessi. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>. Luettu: 24.3.2017

Söderström, P. 17.3.2017. Kehityspäällikkö. StartUp School. Sähköposti

Taleb, N., Goldstein, D. & Spitznagel, M. 2009. The Six Mistakes Executives Make in Risk Management. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2009/10/the-six-mistakes-executives-make-in-risk-management>. Luettu: 22.4.2017

Teece, D. & Leih, S. 2016. Uncertainty, Innovation and Dynamic Capabilities. California Management Review, 58, 4, s. 5-12

Verbano, C. & Venturini, K. 2013. Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 3, s. 186–197.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Kerro itsestäsi (koulutus, työhistoria, nykyinen asema jne.)
2. Kuvaile lyhyesti yrityksenne liikeidea/liiketoiminta. Minkälaiset tavoitteet teillä on? Miten aiotte saavuttaa ne?
3. Mikä sinut sai rupeamaan yrittäjäksi?
4. Mikä oli yrityksen alkuvaiheessa haastavinta? Miten selvisit haasteista ja mitä opit niistä?
5. Mitkä asiat auttoivat sinua eteenpäin alkuvaiheessa?
6. Mitkä olivat keskeisimmät riskit yrityksesi alkuvaiheessa?
7. Miten käsittelit kyseiset riskit?
8. Jos aloittaisit alusta, mitä tekisit nyt toisella tavalla ja mistä asioista pitäisit kiinni?
9. Millaiset riskit ovat ajankohtaisia yritystoiminnan nykyisessä hetkessä?
10. Mitä neuvoja antaisit yrityksen perustamista miettivälle opiskelijalle (riskien hallittomisen näkökulmasta)?

Introduction

How to use Risk Management Tool?

1. Risk Management Tool contains only some of all possible risks so don't rely on these only.
2. If cell has grey background color, it's an example. Fill information on cells that have white background color.
3. First check and read all risk areas and examples. Then fill the most descriptive status mark on Column A. Status marks are shown in next of this text box.
4. Fill white cells with your examples of what you believe that considers your own business.
5. Think what kind of risks can happen in your business, how can you mitigate them and what will you do if risk realizes
6. If you come up with risk that does not fit in any risk area in your opinion, you can write it down in "Other risks" that is located at the bottom of Risk Management Tool
7. Remember to update this tool regularly

Status marks
Not relevant
Risk ok
Mitigate
Return back later

Risk Management Tool

Status	Risk Area	What can happen? (examples)	Mitigation examples / How do I mitigate	What I do if risk realizes?	Notes
	Finance				
(mark status)	Initial capital	Initial capital isn't enough	Do financing plan before starting	I will try to find new business partner	
(mark status)	Cash flow	Costs are larger than revenue	Optimize efficiency.	I decrease monthly costs and I	
(mark status)	Liquidity	Cash runs out	Analyse your cash flow	I negotiate with creditors about	
(mark status)	Liabilities	Monthly loan payment is too big	Measure your loan-need and payback	I try to negotiate smaller monthly	
	Strategic				
(mark status)	Markets	Markets demand is low	Do market analysis	I develop my product more based on	
(mark status)	Customers	Product or service doesn't meet customers needs	Do market analysis	I talk with potential customers and b	
(mark status)	Price	Price is too high	Analyse markets prices	I compare competitors prices and	
(mark status)	Competition	Competitor takes stronger market position	Do competitor analysis	I compare competitors strengths and	
	Operative action				
(mark status)	Production	Production machine stops operating	Do maintenance monthly	I order service company to fix the	
(mark status)	Development	Development does not increase products sales	Analyse customers needs	I develop products with customers	
(mark status)	Equipment	Important equipment breaks down	Do maintenance frequently	I replace broken with new one	
(mark status)	Supplier network	Suppliers operation is interrupted	Use reliable suppliers	I inform clients that deliver is	
	Customers				
(mark status)	Customer segment	Chosen main segment isn't interested in your services	Do potential customer analysis	I change the main customer	
(mark status)	Marketing	Marketing campaign doesn't meet with potential	Do marketing plan and use	I start new campaign with new plan	
(mark status)	Image	Image gets damage from selling faulty products	Invest in productions quality	I compensate customers lost with	
(mark status)	Loyalty	You don't manage to get any loyal customers	Offer bargain for loyalty	I create pricing model for loyal	
(mark status)	Feedback	Customers don't give feedback from your services	Collect feedback regularly from	I change my approach for collecting	
	Personnel				
(mark status)	Key personnel	Key person leaves	Give perks to reward from working	I have to find new person that have	
(mark status)	Competence	Workers competence doesn't match with his/hers new	Put effort in recruitment	I offer more training for employee to	
(mark status)	Availability	You can't find competent person	Use professional recruitment	I train someone to get proper	
(mark status)	Commitment	Worker leaves after short time from recruitment	Organize competitive reward	I will analyse the reasons for	
(mark status)	Absence	Worker gets ill	Invest in healthcare and wellness	I organize someone to do necessary	
	Property				
(mark status)	Equipment	Production machine breaks down	Do regular maintenance	I order service and try to keep	
(mark status)	Current assets	Sales unit is damaged	Use only trustable suppliers and	I order new sales unit and negotiate	
(mark status)	Workspace	Workspace does not suit for its purpose	Analyse the need for working space	I make changes to current place or is	
	IT				
(mark status)	System	Information system crashes	Use well-known system	I inform service provider about	
(mark status)	Security	Confidential information leaks	Get good protection for your	I improve the protection for	
(mark status)	Competence	New system is too hard to use	Organize trainings	I adjust the system or change the	
	Other risks				